COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing

José Daniel BARQUERO CABRERO



COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing



COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing

José Daniel Barquero Cabrero

Relaciones Públicas



MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MÉXICO
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.
Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing

Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 84-481-9888-3
Depósito legal:

Editor: José Manuel Cejudo
Diseño de cubierta: Creativos Arga, SL.
Preimpresión: Creativos Arga, SL.
Impreso en

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Otros títulos de interés relacionados

84-481-3948-8 – Barquero y otros. Marketing de clientes. Como mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes.



La globalización de los mercados en la que estamos inmersos ha provocado una mayor competencia de los productos y servicios. Esta mayor competitividad exige una mejora de la calidad y contenido de éstos, del mismo modo que hace necesario el perfeccionamiento de técnicas y estrategias como el Marketing de Clientes, y que unido a las Relaciones Públicas se han convertido hoy en día en una imprescindible y eficaz herramienta para las organizaciones y empresas que desean mantenerse y conseguir otros nuevos clientes.

84-481-4158-x Fernandez / Barquero. El libro azul del Protocolo y las Relaciones Públicas.



En la sociedad de este tercer milenio existe todo un ceremonial a la hora de organizar un evento o un acto institucional. De ahí que los profesionales de las Relaciones Públicas y los de Protocolo trabajen habitualmente juntos. En esta obra el lector encontrará los aspectos mas importantes realcionados con ambas disciplinas , tanto desde la perspectiva puramente documental como desde la dimensión mas práctica. Se trata de una obra sistemática y rigurosa, técnicamente fundamentada.

84-481-398-95 Xifra. Teoría y estructura de las relaciones públicas



Teoría y estructura de las relaciones públicas viene a cubrir un vacío en los textos en español sobre la materia. Por primera vez se enfoca el fenómeno de las relaciones públicas como una disciplina de las ciencias de la comunicación, exponiendo sus paradigmas y fundamentos epistemológicos, recogiendo y analizando las principales líneas de investigación de las relaciones públicas desde sus inicios hasta la actualidad, y suministrando un modelo comunicativo que refleja la realidad práctica de la profesión.

Destinado a estudiantes y profesionales, la lectura de este libro sorprenderá a aquellos que todavía las consideran erróneamente como un conjunto de técnicas al servicio del marketing o como una actividad que se caracteriza por la simpatía de quienes las practican.

84-481-3219-x Barquero. Comunicación y Relaciones Públicas.



Las Relaciones Públicas, como ciencia social, debe sufrir revisiones y transformaciones y adaptarse a las circunstancias actuales. La opinión pública parece siempre la misma pero no lo es, cambia el lenguaje, los valores, las actitudes.Este libro presenta una panorámica de las Relaciones Públicas, desde sus orígenes históricos hasta la actualidad, tanto sus aspectos teóricos como su evolución en el ámbito de su aplicación profesional.

Para obtener más información, consulta nuestra página web: ww.mcgraw-hill.es

Contenido

Prólogo

Pocas veces uno se siente honrado y feliz a raíz de una propuesta como la de José Daniel Barquero. En efecto, prologar un libro de Relaciones Públicas no es una oportunidad con la que uno pueda enfrentarse a menudo. Y ello por dos razones, porque son pocos los libros que se publican y menos los que, además, son útiles.

En el campo de las Relaciones Públicas, por desgracia, «Spain is different». Nuestro país puede vanagloriarse de ser el único de Europa que considera las Relaciones Públicas como un campo científico de conocimiento con rango de licenciatura universitaria. Sin embargo, este estatuto universitario no se corresponde con la literatura sobre la materia, la cual no sólo es escasa, sino que sus autores suelen ser siempre los mismos, entre ellos el profesor Barquero. Sin el esfuerzo de gente como el autor del libro que tiene el lector en sus manos, el desierto literario de las Relaciones Públicas carecería de los oasis necesarios para que la ciencia de las Relaciones Públicas no muriera de sed.

Las Relaciones Públicas son una disciplina científica joven, pues nacieron como actividad a finales del siglo XIX con los agentes de prensa norteamericanos, maduraron como arte después de la Primera Guerra Mundial con la obra de Edward Bernays, y no se consolidaron como disciplina científica hasta la década de 1970 con los estudios de James Grunig. A partir de esa fecha, el camino científico de las Relaciones Públicas no ha parado de evolucionar, siendo ya más de treinta los artículos de investigación y académicos que se publican anualmente en los Estados Unidos.

La actividad empresarial del siglo XIX no puede dar la espalda a la comunicación. Los empresarios lo saben, aunque a menudo confunden la comunicación eficaz con la Publicidad y el Marketing. Paralelamente, el desconocimiento de las Relaciones Públicas sigue en unos niveles preocupantes. Un desconocimiento al que se une el temor a nombrarlas y el desprecio a quienes las practican. Bajo el excesivamente usado nombre de *comunicación corporativa* se esconden las estrategias, tácticas y técnicas propias de las Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas incorporan las estrategias de comunicación de las organizaciones destinadas a crear relaciones de beneficio mutuo con sus públicos. Así definidas, las Relaciones Públicas constituyen un instrumento de gestión empresarial, esencial para el buen devenir de las organizaciones. Una empresa o institución que no comunique con su entorno, es decir, con sus públicos, no existe, está muerta. Y ése es el patrimonio de las Relaciones Públicas, al cual ni la Publicidad ni el Marketing pueden acceder, ya que, no conviene olvidarlo, los consumidores no son siempre públicos, y el concepto de público integra muchos más grupos y estructuras sociales que los meros consumidores.

De ahí que este texto de José Daniel Barquero plantee, como en sus anteriores obras, el problema en sus justos términos. Sin caer en dogmatismos propios de aquellos que

con una perspectiva meramente mercantilista consideran las Relaciones Públicas como meras técnicas de comunicación, y no como una de las ciencias de la comunicación social, el profesor Barquero se convierte una vez más en el paradigma del incansable corredor de fondo, del activista intelectual que reclama para las Relaciones Públicas el estatuto epistemológico que les han negado y les están negando los ignorantes intelectuales y perezosos literarios que en lugar de menospreciarlas deberían empezar a leer este libro. Quizás así, el panorama español de las Relaciones Públicas empezaría a cambiar.

Prof. Jordi Xifra
Escuela Superior de Licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas
Universidad de Girona

Introducción

Ninguna industria es tan importante como la de las Relaciones Públicas, más conocida como *la industria de la persuasión*. Esta segunda denominación tiene una explicación: las Relaciones Públicas no nos dicen «vota a este político», ni nos dicen «consume o cree en este producto» o «en esta idea», sino todo lo contrario, consiguen que votemos, creamos, o aceptemos a quienes ellas quieren que nosotros lo hagamos, pero lo mejor de todo es que lo hacemos porque aparentemente sale de nosotros, no porque nos lo ordena nadie. Ellos, los profesionales, los consejeros en Relaciones Públicas nos han persuadido y no nos hemos enterado. La suma de numerosas acciones sabiamente conjugadas por estos especialistas consiguen persuadirnos.

Pero lo cierto es que, en realidad, si bien existen numerosos libros sobre esta materia, ninguno de ellos nos explica con la claridad de este que tiene en sus manos las interioridades de su trabajo. De hecho, nunca se ha tratado con anterioridad cuestiones como la controversia científica de las Relaciones Públicas, desde el prisma empresarial añadiendo los conocimientos de los ejecutivos que están detrás de estas compañías.

Además, demostramos que, cuanto más profundizamos en la industria de las Relaciones Públicas, más interés conseguimos tanto de sus críticos como de sus defensores. Veremos que se trata de una profesión más compleja de lo que muchos podrían esperar, con sus especialidades cada vez más amplias, desde las financieras a las hospitalarias, pasando por las de medio ambiente o políticas.

Resulta ser una disciplina introvertida a pesar de que se imparta en, prácticamente, la mayoría de universidades españolas y latinoamericanas. A la vez, es extrañamente ajena a la sociedad, si bien la sociedad conoce que cualquier organización política o producto que se precie tiene departamento de Relaciones Públicas y, por el contrario, a pesar de la creencia de que todo vale, tiene sus códigos deontológicos muy arraigados, estando regulada por colegios profesionales.

Esta obra, por tanto, tiene un público destinatario natural: los profesionales, los estudiantes y el principiante verdaderamente interesado en esta ciencia de las Relaciones Públicas.

Todos podrán desarrollar con él sus propios conocimientos en torno a esta profesión que cuenta con una ciencia profesionalizada, y con el hecho de que las Relaciones Públicas se utilizan cada día más por quienes se sienten más implicados en ellas: gobiernos, empresarios, dirigentes, partidos políticos, periodistas, académicos.

Este libro nos ofrece en primicia una serie de capítulos perfectamente enlazados, poniendo al alcance de los estudiosos todo lo que prácticamente un especialista en Relaciones Públicas debería conocer.



1
Administración, dirección y marco social de la ciencia de las Relaciones Públicas

Administración y Dirección, trabajos en Relaciones Públicas, estrategias, planificación, facturación de las multinacionales, modelos de contratos, Balance de Sociedad

1.1. ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA CIENCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

1.1.1. Introducción a los antecedentes históricos de las Relaciones Públicas

La profesión de Relaciones Públicas nace en EE.UU. ante una demanda empresarial, financiera, política e institucional a principios del siglo XX. Todas estas organizaciones necesitan que ante la gran competencia existente entre empresarios, políticos, organizaciones, productos e ideologías, se les asesore sobre las relaciones con el público del que dependen.

Edward L. Bernays es quien las define, lidera, y da sentido a la actividad empresarial. Asesor de varios presidentes de los EE.UU. y de la propia Casa Blanca, fue el primero en obtener una cátedra de Relaciones Públicas en la Universidad de Nueva York, para posteriormente en 1923, escribir el primer libro en la materia, *Cristalizando la opinión pública*. A este libro le seguirían otros veinte sobre la misma materia y cientos de artículos.

En Europa, el profesor Black, autor de dieciséis libros en la materia, es uno de los pioneros más importantes y también gran promotor en el ásmbito profesional de esta ciencia de las Relaciones Públicas.

En Hispanoamérica nacen de la mano de Xifra y Senac en el aspecto académico y de Maestre desde el punto de vista empresarial.

1.1.2. ¿Qué es la ciencia de las Relaciones Públicas?

La ciencia de las Relaciones Públicas está unida, desde sus orígenes, a la actividad de la alta dirección y va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una organización para obtener el éxito.

El trabajo de esta ciencia consiste en, mediante profundos conocimientos en ciencias económicas, sociales, empresariales, políticas y la aplicación de éstas a técnicas de comunicación unida a gestiones personales, difundir, propagar e informar estratégicamente a tiempo y en el momento oportuno, sobre las personas, mercados, situaciones u organizaciones en función de la imagen que desprendamos en la zona de influencia en donde ejercemos nuestra actividad, para que se nos respete y diferencie del resto, generando credibilidad y confianza por la calidad y contenidos de nuestros productos, servicios, organizaciones u otros.

Como especialistas en Relaciones Públicas, siempre defenderemos los intereses del que nos contrata, pero haciendo que éstos coincidan con los de el público directo; éste es el que utiliza, consume o vota a nuestro cliente y el público indirecto es el que opina y no consume, ni vota a nuestro cliente pero genera opinión favorable o desfavorable sobre él.

La expresión consultor en «Public Relations» fue traducida en España a principios de los años cincuenta por consultores en «Relaciones Públicas», cuando el término más adecuado hubiese sido consultor en «Relaciones con los Públicos». De ese modo no se hubiese prestado el término a tantas confusiones, tanto en la etapa de su implantación empresarial durante la década 1970-1980, como durante la etapa de transición y aceptación ante la opinión pública en general en la década de los ochenta. La profesión de Relaciones Públicas como herramienta, unida a la Dirección y Gestión de la Alta Dirección, hoy en día está totalmente aceptada, requerida y difundida por las empresas, universidades, organismos oficiales y organizaciones de todo tipo. Como ejemplo, el aumento en España de más de tres mil personas que han solicitado estudiar esta especialidad en la universidad o escuelas superiores, siendo una de las notas más altas requeridas como media para poder acceder a ella.

Si bien, indicamos que sus contenidos teóricos y prácticos sí se adoptaron por los profesionales españoles con toda su ciencia desde sus inicios, gracias al buen hacer de los norteamericanos, quienes no sólo fueron promotores, sino los mejores de esta profesión, que es una necesidad de toda organización empresarial e institucional moderna,

que dada la competitividad de sus productos e ideas cada vez más necesita informar y cuidar a sus distintos públicos de los cuales depende para triunfar cualquier organización que se precie.

Se enumeran a continuación los términos y ejes vertebrales en los que se cimenta y basa nuestra profesión, definidos por Bernays:

a) Información que se ofrece a la opinión pública en general y a los públicos objetivos en particular.
b) Estrategias de persuasión dirigidas hacia nuestros públicos objetivos para tratar de cambiar sus actitudes, ideas y acciones con la finalidad de hacer coincidir los intereses del público con los nuestros.
c) Concentrar esfuerzos para **hacer coincidir** el **interés público, el de la sociedad, con el privado empresarial** de forma que ambos se beneficien de éstos.

Esta profesión no es una ciencia exacta; cualquier ciencia que se base en la persuasión (nunca entendida como «manipulación»), no puede ser exacta, pues las mentes de los individuos que forman la opinión pública, y las costumbres de la misma evolucionan con el tiempo. No obstante, sí que es científico el medio y la suma de acciones que desarrollaremos para obtener esta persuasión.

Son los especialistas en Relaciones Públicas quienes podrán hacer que la balanza se decante hacia un lado u otro en torno a decisiones y apoyos que nos dispense la opinión pública en general y puedan éstos actuar ante una situación determinada, favoreciendo al cliente en particular y a la sociedad en general.

La ciencia de las Relaciones Públicas tiene que saber cómo, cuándo y en qué momento oportuno podrá persuadir a los públicos con información adecuada y a tiempo, difundiéndola estratégicamente a través de los medios adecuados a los individuos, sociedad y opinión pública en particular, y de un modo amplio y suficiente en pro de su cliente.

El especialista en Relaciones Públicas ayudará a su cliente a ajustarse y adaptarse al público, informándole a través de profundos estudios de investigación de mercado y la aplicación de técnicas y políticas de Relaciones Públicas de lo que éstos esperan obtener o conseguir de esta opinión pública. Según el caso, y desarrollándolo en función de una estrategia planificada y operativa, las Relaciones Públicas son un instrumento poderosísimo para la obtención de credibilidad y confianza, así como para el entendimiento entre una organización y sus distintos públicos.

Hoy en día, el hombre de la calle ya conoce que la profesión de Relaciones Públicas cuenta con sus planes de formación universitaria homologados y bibliografía altamente especializada, así como asociaciones profesionales legalmente establecidas en todos los países del mundo.

La ciencia de las Relaciones Públicas dispone de sus respectivos Ilustres Colegios de licenciados en Relaciones Públicas aprobados por los correspondientes Parlamentos o Administraciones Públicas de diferentes países, así como Registros Oficiales que dependen de los respectivos gobiernos, como es el caso, por ejemplo, del Ilustre

Colegio de Licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas de Cataluña, el Registro Oficial de Relaciones Públicas del Departamento de Comercio, Consumo y Turismo de la Generalitat de Catalunya o el Registro Oficial de Técnicos, Graduados y Licenciados del Ministerio de Relaciones con las Cortes de Madrid, para inscribirse y poder ejercer la profesión en España.

También el hombre de la calle, el líder político, el empresario, la Iglesia y otras organizaciones, saben que los especialistas en Relaciones Públicas son los encargados de «cocinar» el futuro de un presidente de un país, así como de empresas y organizaciones y que les ayudarán a entender a la sociedad y a la opinión pública, para poder conocer y actuar según la información obtenida sobre los distintos puntos de vista de los demás y poder persuadirlos en pro de «nuestros» intereses para que tengan credibilidad y confianza en nuestra causa o buena organización.

Toda esta industria es definida por los empresarios del mundo como «la industria de la persuasión». La información que se desprende tras nuestro trabajo de investigación de mercado es de gran interés e imprescindible, ya que ésta estudiará a todos y cada uno de los públicos de los que depende nuestro negocio. Los hombres y las mujeres de Relaciones Públicas son los especialistas de todos los públicos.

No olvidemos que todos estos públicos que estudiarán los especialistas en Relaciones Públicas desempeñan el futuro y viabilidad de nuestros intereses; si fallamos sólo en uno, perderemos la imagen, que es el resultado personal del trabajo bien realizado de la organización que representamos y la suma de nuestras acciones para con éstos.

En la sociedad moderna, la gran competencia entre ideas, políticos y productos, nos ha enseñado el poder que alcanzan las Relaciones Públicas para diferenciarse del resto.

Nuestra profesión debe ejercerse bajo las premisas que nos marcaron los tres grandes pioneros, Bernays, Black y Xifra: profesionalidad, ética y ser socialmente responsable. Nuestro trabajo afecta a la sociedad de una manera directa.

Tengamos en cuenta que nuestra profesión, al no dar siempre resultados exactos, es un camino de doble dirección, ya que asesoramos a nuestros clientes respecto a sus formas de actuar ante la opinión pública, respecto a sus actitudes, rumbos, estrategias, técnicas, políticas y dirección a seguir con el objeto de conseguir la buena voluntad de los públicos, pero a la vez esperamos respuestas, y en función de las mismas actuamos otra vez y así podemos ejecutar los objetivos empresariales y sociales de un modo más eficaz. El departamento de Relaciones Públicas tiene importancia en la dirección y gestión de la empresa, siendo su función la de mantener las adecuadas relaciones de una organización, empresa, *holding* o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados por la organización. Son indispensables la utilización de técnicas de empresa, marketing, publicidad, comunicación, balance social y «publicity», sabiamente combinadas con las estrategias de Relaciones Públicas que son acordes con los intereses de la empresa.

La práctica de las Relaciones Públicas empresariales tiene por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así

como al establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la empresa o institución, como al de sus públicos, accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, organismos oficiales y otros.

La profesión que nos ocupa no es, pues, una profesión en la que el dirigente «manipula», sino que persuade a través del equipo de Relaciones Públicas en función de una conjunción de intereses públicos y privados.

No olvidemos que el titulado o especialista en Relaciones Públicas, al depender su trabajo de la opinión pública, tiene también unas obligaciones para con el público, como defensor especial del mismo, y tiene que ceñirse a un código deontológico profesional, que más adelante veremos y trataremos.

Los especialistas en Relaciones Públicas se encargan, por tanto, de todos los asuntos que afecten a su cliente con el público así como los posibles contactos con el mismo, siendo ésta una de sus más importantes responsabilidades.

Deben, en conjunción con los ejecutivos encargados de la viabilidad económica de la organización, crear circunstancias que sean noticiables, por ejemplo, unos buenos resultados económicos; éstos se dirigirán a la opinión pública en general y a nuestros clientes en particular, para generar corrientes de credibilidad por nuestros públicos objetivos, tanto directos como indirectos, integrando intereses que repercutan en el buen hacer de nuestra compañía.

Si el público está bien informado del valor de nuestra compañía en forma de noticias, éstas nos permitirán que estén más receptivos a los mensajes de la misma, por pequeños que sean, ya que tienen sus intereses depositados en la misma; tengamos en cuenta que una de las técnicas de las Relaciones Públicas es que un tercero diga que somos buenos y no que nosotros lo digamos de nosotros mismos.

Destaquemos que los empresarios y altos ejecutivos de hoy en día saben que las Relaciones Públicas lo son todo para triunfar en la actividad empresarial, ya que para que una empresa pueda sobrevivir, ésta ha de estar siempre presente en la mente del público a través de constantes impactos, ya que con el soporte del mismo nada puede fallar y para conseguirlo utilizaremos estrategias de Relaciones Públicas. Por ejemplo, de «publicity», en las que se reflejarán noticias de interés público, si bien persiguen la promoción indirecta de la empresa para la que trabajamos y son de una gran credibilidad y confianza.

Hoy en día, con las nuevas tecnologías, la información se propaga casi al mismo tiempo en que ocurre, por lo que la empresa y sus clientes deben asimilar ese cambio, y tener preparados planes de choque en situaciones de crisis como veremos más adelante en el Capítulo 3.

Fijémonos, pues, con un ejemplo en la importancia que daban ya en Norteamérica a las Relaciones Públicas en los años setenta. En la prestigiosa revista *Fortune* se podía leer: «Las Relaciones Públicas son la etiqueta usada para denominar al mismo tiempo las técnicas, los objetivos la conducta de una empresa en base a su calidad de organización, de gentes unidas por un mismo esfuerzo, y tendentes a ganarse la vida destinada a lograr utilidades para las inversiones, siendo éstas el nombre que la empresa da al hecho de reconocerse a sí misma como una entidad política».

Hoy, treinta años más tarde, en la reconocida revista norteamericana *Life* (dic.99/enero 00), cuando cita las veinte compañías, personas y productos más importantes de este siglo, menciona varios especialistas de Relaciones Públicas, liderando la lista E.L.Bernays.

Es tal la importancia de nuestra profesión que, en función de los miembros que se incluyen en el prestigioso libro *Reed's Directory of Public Relations Organizations*, existen 155 asociaciones de Relaciones Públicas en todo el mundo, con 137.000 miembros afiliados a éstas.

No obstante, este directorio es aproximado, ya que son muchos más en todo el mundo. Por ejemplo: no contempla la existencia en España del INIPR (Intenational Institute of Public Relations, Management and Business), con más de 2.000 miembros asociados, o el Ilustre Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña, uno de los pioneros en el mundo con unos 400 colegiados, o ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas), miembro del International Institute Committee of Public Relations Consultances Associations (ICO) que agrupa a más de 500 consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación de Europa con sus respectivos ejecutivos, o el Censo de Profesionales de Relaciones Públicas del Departamento de Comercio, Consumo y Turismo de la Generalidad de Cataluña, con unos mil censados, o el Registro Oficial del Ministerio de Relaciones con las Cortes, con más de 2.000, o la Asociación Internacional de Relaciones Públicas de China.

El profesor Bernays publicó en el *Public Relations Quarterly*, en 1966, el artículo «*El porvenir de las Relaciones Públicas*» en el que resaltaba: «Las Relaciones Públicas tienen medios educativos que proporcionan formación para los que la ejercen, ya que 300 escuelas superiores dan cursos de Relaciones Públicas». Esas 300 escuelas, hoy, 36 años después, ya son facultades, y otorgan títulos universitarios en EE.UU.

Según fuentes consultadas a la CERP (Confederación Europea de Relaciones Públicas), en Europa existen más de cien universidades en donde se pueden desarrollar estos estudios con títulos de licenciatura/bachelor, master o post-grado, siendo una de las pioneras la Queen's University en el Reino Unido (en asociación con ESERP en España, ya que empezó a impartir en el curso 1988-89 los títulos de bachelor en Relaciones Públicas); otra universidad pionera fue la Universidad de Barcelona, que desde el año 1980 imparte los títulos de Técnico y Graduado Superior en Relaciones Públicas, fundado por Xifra.

Por otro lado, en una encuesta realizada por la Asociación Española Empresarial de Relaciones Públicas (ADECEC), en el año 1996, se extraen importantes conclusiones ya que sobre una muestra de 2700 empresas de carácter plurisectorial, el 50 por 100 cumplen con el requisito principal de Relaciones Públicas de hacerlo bien, el 39 por 100 consideran las Relaciones Públicas como parte de las estrategias de la dirección y el 24,8 por 100 declara eficaz y rentable las Relaciones Públicas dentro de la organización.

Hoy en día la misma encuesta y con los mismos parámetros ha sido realizada por el International Institute of Management and Public Relations (INIPR), aprobado por la ley 191/64 del 24 de diciembre de España, en el que en el año 2001 de un estudio realizado por éstos se extraen importantes conclusiones sobre una muestra de casi 3000 empresas de carácter plurisectorial: el 63 por 100 cumplen con el requisito principal de

Relaciones Públicas hacerlo bien y darlo a conocer, el 74 por 100 considera que las Relaciones Públicas como parte importante de la estrategia de dirección y el 92 por 100 declara eficaz, usen o no rentable las Relaciones Públicas dentro de la organización.

El Departamento de Relaciones Públicas Empresariales forma, pues, en función de esas encuestas de estos organismos, un rol importante en la dirección de la empresa, siendo su función la de mantener las adecuadas relaciones de una organización, empresa, *holding* o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados. Es indispensable la combinación y utilización de técnicas de propaganda, *publicity*, marketing, publicidad y empresa, inteligentemente combinadas con las de Relaciones Públicas.

La práctica de las Relaciones Públicas empresariales tienen por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma empresa o institución, como al de sus públicos, accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, organismos oficiales y otros. De ese modo se evitarán contradicciones evitando la aparición de rumores y atajándolos, si así fuese necesario.

Para generar una opinión pública favorable por parte de una organización, primero deberemos hacerlo bien, y segundo, lo daremos a conocer. Una vez se consigue la ardua tarea de que se haga bien, comunicaremos a los distintos públicos internos el papel que juegan en el engranaje de la empresa, y que sin sus esfuerzos por la empresa no sería lo mismo, creando unas mentes nuevas que se sientan importantes y que lo transmitan al exterior a través de sus familias y círculos de amistades. De ese modo, llegaremos a todos los estratos de la sociedad que forman la opinión con una imagen de credibilidad, ya que el propio empleado transmite el orgullo personal de pertenecer a una empresa a su círculo de amistades y conocidos.

Entre otros públicos internos a tener en cuenta, para que se sientan importantes (ya que lo son pero se les tiene que recordar de forma estratégica), serán los equipos directivos, los jefes de los distintos departamentos, los mandos intermedios, administradores, empleados de oficinas y fábrica, equipos comerciales, representantes, transportistas, mantenimiento, limpieza, seguridad y otros.

A continuación, informaremos a éstos de nuestras estrategias, objetivos e intenciones, de lo buenos que somos y de los buenos resultados que esperamos obtener. Previa información al público interno, pasaremos al externo: *brookers*, analistas financieros, medios de comunicación en general y los especializados en particular, accionistas, banca, empresas y consultoras financieras, posibles accionistas, poderes públicos, asociaciones del ramo, clientes esporádicos, clientes fijos, proveedores, suministradores, ejecutivos, aseguradoras, universidades, Administración Pública, Autonómica y Central, ya que no tiene sentido persuadir al público externo si tenemos descontento al interno.

Las empresas modernas tienen la obligación moral de subsistir y generar riqueza, puestos de trabajo y dar avances tecnológicos a la sociedad de los que se beneficie la empresa privada y el entorno en el que esta desarrolla sus actividades, y es en esa conjunción de intereses lo que nos da como resultado el bien recíproco, es decir, ambos se

benefician, por un lado la empresa que produce, y por otro, la sociedad que consume, siendo éste el principio básico de la ciencia de Relaciones Públicas.

No obstante, si empresa, empresario, político o institución lo hacen bien, pero la sociedad que forma la opinión pública lo desconoce, ¿cómo pretendemos triunfar?, ¿cómo queremos que nos conozcan y resaltemos entre el resto de la competencia si no utilizamos estrategias de Relaciones Públicas?; por tanto, éste es el verdadero origen de las Relaciones Públicas, son una necesidad empresarial dada la gran competencia de productos, ideas y otros.

Hemos de partir de la premisa que cualquier empresa comunica constantemente, quiera o no quiera, empezando por el equipo interno, ya que posteriormente éstos generan una opinión pública externa determinada, de ahí que la imagen que se transmita o pretenda transmitir, insistimos, sea siempre primero la misma que tenga previamente la opinión pública interna.

Dado el creciente número de empresas españolas que se encuentran inscritas en las bolsas de valores, el gran número de sociedades que han pasado recientemente por absorciones, fusiones, etc., y finalmente el deseo de cualquier organización de singularizar sus propios valores bursátiles de los del resto del sector, o de la propia competencia, ha dado como resultado que surja en la empresa la necesidad de una especialización en Relaciones Públicas empresariales internas.

Resaltemos con un caso su importancia; relevantes organizaciones han tenido que solicitar los servicios de estos profesionales, entre otros motivos, al darse cuenta, por ejemplo, de que el inversor, uno de nuestros principales públicos objetivos y al que más se tiene que cuidar, no estaba suficientemente atendido, carecía de una adecuada información y repercutía en detrimento de su identificación con la empresa.

En reciente entrevista realizada al Protector del Inversor, figura creada en España a principios del año 1990, al preguntarle cuáles eran las principales quejas del inversor, contestó: «No se cuenta aún con mucha información al respecto, pero las reclamaciones se centran básicamente en cuatro puntos: 1) Cumplimiento de la voluntad del inversor en la compra o venta de los valores. 2) El precio. 3) La información al inversor particular. 4) Liquidación final de la operación».

En el tercero de los puntos citados, la información al potencial inversor o particular, es donde el especialista en Relaciones Públicas empresariales pone en juego un elemento primordial para la atracción efectiva del mismo, es decir, del inversor, según la información empresarial de contenido y calidad, siendo adecuada y en el momento oportuno.

Las Relaciones Públicas empresariales no sólo están basadas en una imagen mejor o peor de la empresa por parte de la sociedad en la que desarrolla sus actividades y que es la que genera la opinión pública, sino en la propia realidad empresarial, ya que debe ir acorde siempre con la calidad y contenido de los productos de la empresa con la buena imagen de ésta, por lo que hemos de contar con los especialistas en Relaciones Públicas que incluso diseñen las estrategias para los malos tiempos, es decir, las denominadas Relaciones Públicas en situaciones de crisis, como veremos más adelante.

Antes de cualquier actuación, deberán evaluarse, en primer lugar, todos los puntos de acercamiento y divergencias existentes entre la empresa y el público, a través de una investigación científica de este último, no pudiéndose ir contra corriente, por ejemplo con la crisis que azota Europa sobre las vacas locas; realizar anuncios que inciten el consumo genera desconfianza de los propios consumidores y sería muy contraproducente, hasta que el problema se aclare, el potenciar estos anuncios.

Tal tarea de evaluación tiene como fin asesorar posteriormente a nuestro cliente sobre las actitudes y líneas más apropiadas, creando una sólida base de comprensión, credibilidad y confianza, utilizando para ello los métodos de persuasión más apropiados para obtener el apoyo del público.

También aconsejamos cómo informar, destacando el valor de la información que pasa por nuestras manos y dándole el enfoque oportuno en pro de los intereses de nuestro cliente y los del público.

En ocasiones, el especialista en Relaciones Públicas podrá incluso desempeñar un papel «lobbístico», es decir, disponer oportunamente de conocimientos, obtenidos de forma totalmente legítima, del ámbito económico, político o financiero, ya que por las características de su actividad podrá disponer de informaciones difíciles o imposibles de conseguir en otra profesión para poder influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas.

Ello le permitirá juzgar y anticiparse, basándose en la totalidad de los antecedentes de que disponga, a posibles cambios económicos, con sus consiguientes repercusiones, y en beneficio de las distintas entidades en las que colabore, manteniendo el más absoluto secreto de la información, de acuerdo con un estricto código ético y legal.

Estará igualmente en disposición de provocar la creación de noticias, aunque sin utilizar para ello, en lo más mínimo, información privilegiada alguna, ya que su actividad está rigurosamente controlada. Algunas formas de crear noticia son, entre otras, el vincular a nuestro cliente a importantes noticias o descubrimientos, asociarnos a importantes grupos de comunicación, realizar encuestas con resultados noticiables, elaborar estudios de investigación novedosos, otorgar un premio en homenaje a un famoso, convocar concursos con importantes premios, dar a conocer nuestra labor a la Administración, debates políticos por televisión o radio, que nos reciban personalidades y crear noticia en función de todo ello, defender a una ONG o ideales determinados, crear noticia positiva en torno a nuestro producto, etc.

1.1.3. Importancia de la aplicación de las Relaciones Públicas en la dirección de empresas

En la realidad económica y social de hoy día en Europa, ¿puede prescindirse en las organizaciones de las Relaciones Públicas?

Veremos cómo este importante arte aplicado a una ciencia social y empresarial se ha convertido en imprescindible para cualquier organización mundial que persiga una

buena relación con sus públicos, de los que en definitiva depende su éxito, ya que ellos amplían el conocimiento de la empresa, permitiendo que se la crea, aprecie y distinga de entre las demás.

Las empresas que en la actualidad no disponen de este departamento, y pese a lo cual sus públicos las tienen en buena consideración, es porque a través de los años sus directivos, aprovechando el buen clima social de la empresa, se han distribuido entre ellos mismos esta función, que han ido aprendiendo y mejorando con la experiencia, siendo hoy en día y por fruto de esa experiencia muy buenos profesionales.

No obstante, y desde hace tiempo, a causa de la gran competitividad, los ejecutivos han debido prestar más atención y cuidados a todos esos públicos cada vez más complejos y han necesitado recurrir al especialista que los asesore, y poder transmitir y retener los mensajes, que la empresa desea introducir, tanto en momentos de expansión, como en aquellos de crisis en sus públicos.

En sectores como el ganadero en España, se han demostrado claramente los efectos políticos y económicos, así como de imagen debido a la falta de un departamento de Relaciones Públicas empresariales que tratase y diese información a la opinión pública y a los medios de comunicación, siguiendo una planificación organizada y adecuada sobre el problema ganadero de las vacas locas y sus posibles consecuencias, dado que dicha enfermedad se conocía desde hacía tiempo y que la cuenta atrás para publicarse en los medios de comunicación había empezado.

Algunas autoridades en Relaciones Públicas afirman que esta ciencia es reflejo de países competitivos, en los que existe una economía fuerte y estable; otros aseguran que son producto de países exclusivamente capitalistas, ya que en los países comunistas, de economía centralizada, sólo existen monopolios y empresas estatales, por lo que tiene asegurada la colocación del producto, con independencia de la imagen, ante la escasez de la oferta.

Debemos resaltar, no obstante, que hoy en día el fenómeno de las Relaciones Públicas se extiende a todos los países del mundo, incluso hasta China, en el que se imparten programas de esta asignatura, desde hace veinte años y en cientos de universidades, con más de medio millón de estudiantes. Esto parece indicar que hasta en los países estatalizados interesa divulgar lo que el Estado hace por los ciudadanos, así como a las empresas les interesa ganarse la credibilidad de sus públicos.

En Rusia, país que pasa por una importante transición y reconversión económica, el interés por las Relaciones Públicas va en aumento; prueba de ello es la reciente traducción al ruso del libro *Relaciones Públicas Financieras y Mercado de Valores*, (Barquero y Huertas) publicado en España por primera vez por la Universidad de Barcelona, para luego ser publicada por la Universidad Nacional de Economía de Moscú, del *ABC de las Relaciones Públicas,* de Sam Black, publicado por la delegación de la IPRA en Rusia, de los que ya se han publicado varias ediciones dada la demanda existente por esta ciencia en aquel país.

En sociedades de consumo, como EE.UU., Alemania, Japón, Canadá, y más recientemente en el ámbito hispanoamericano, las Relaciones Públicas han alcanzado un

gran desarrollo, estando sujetas, en la mayoría de ellas, a estrictas normas legales y éticas por su implicación y poder en persuadir a las masas y lo que esto significa.

En los últimos años hemos sido espectadores de los cambios que se han producido en el entorno y en las formas de gestión empresarial a nivel nacional e internacional, con la globalización, la nueva economía de la era internet, junto con una serie de vocablos nuevos, como B2B, B2C, *e-comerce*, donde lo que acababa en **.** *com* era símbolo de progreso, prosperidad y riqueza frente a las empresas tradicionales.

Sin embargo, esta concepción está poniéndose en duda ante la quiebra en el 2001 de diversas compañías que operan en internet y el problema para captar fondos de sociedades de capital riesgo donde exigen resultados a más corto plazo o elevan el rendimiento de su inversión ante el riesgo que supone este tipo de inversiones.

Estos cambios han permitido que las Relaciones Públicas sean un elemento configurador básico de la empresa moderna, son la industria de la persuasión que, como tal, es tenida en cuenta por los directivos de las compañías, ya que a través de éstas, se consiguen crear corrientes de credibilidad y confianza hacia nuestras organizaciones.

Hemos de destacar que son una parte esencial de la dirección de la empresa para analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a la dirección de la organización e instaurar programas planificados de acción tanto para situaciones normales como de crisis que sirven para el interés de la empresa, ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas, como la de sus distintos públicos.

Lo mencionado nos permite emitir un juicio de valor en sentido de que las Relaciones Públicas enlazan el interés privado de la empresa con el interés público que conllevará a la consecución y viabilidad de los objetivos prefijados de antemano.

Su campo de actuación concierne tanto a las Relaciones Públicas internas de la empresa (directivos, jefes, mandos intermedios, empleados, vendedores, seguridad, mantenimiento, etc.), como a las Relaciones Públicas externas (clientes, proveedores, suministradores, instituciones financieras, administraciones públicas, medios de comunicación en general, accionistas, etc.), que nos llevará a poder diseñar estrategias y políticas para hacer coincidir el interés privado con el público.

En el caso de las Relaciones Públicas financieras, que son un instrumento de apoyo para la empresa que cotiza en bolsa y para el accionista y la comunidad financiera ya que se les mantiene informados y éstos generan una opinión pública favorable; es aquí donde se ve que la empresa ha realizado un cambio en la concepción del *management* financiero actual con el de hace unos cinco años invirtiendo en estrategias de Relaciones Públicas.

La prueba de ello la tenemos en las nuevas técnicas de gestión, como el *Balanced Scorecard* («cuadro de mando integral»), donde destaca la creación de valor para el accionista frente a criterios tradicionales como el análisis financiero, sin tener en cuenta otros aspectos, como la gestión continua de la calidad en beneficio del accionista y de la sociedad.

En el campo de las relaciones públicas financieras, el accionista y la opinión pública que ésta genera, así como la aparición de rumores, son la principal figura a tratar

como partícipe de la sociedad donde ha apostado por una compañía aportando un capital necesario para la misma para el desarrollo de proyectos.

Pensemos en las nuevas tecnologías y empresas como TERRA, que de alcanzar los 150 euros en las últimas semanas de diciembre del 2000 ha llegado a cotizar en la banda de los 11-14 euros. Tras su fusión con LYCOS, la compañía ha empezado a tener un descenso continuo y prolongado de su cotización donde hay muchos inversores noveles que están enganchados a 70 y 40 euros pensando que era una ganga y están vendiendo con grandes pérdidas; es aquí donde se ve una falta de política y dirección de Relaciones Públicas financieras en situaciones de crisis, ya que se generaron rumores unidos a la descredibilidad y desconfianza en TERRA.

En estos momentos es muy importante, si la compañía quiere mantener su imagen, lanzar mensajes al mercado tranquilizadores para sus accionistas, primero haciéndolo bien y segundo dándolo a conocer.

Unas buenas relaciones entre la empresa y el accionista favorecerán en un futuro otro tipo de relaciones con posibles nuevos inversores potenciales (pequeños accionistas, sociedades de inversión, entidades financieras, compañías de seguros, fondos de inversión, etc.).

Existen diversas formas de mantener una relación fluida con los accionistas de una sociedad, entre las cuales destacamos las siguientes: memoria anual, página web de la sociedad con un apartado para informar al accionista, teléfono de información al accionista, Comisión Nacional del Mercado de Valores, revista del club de accionistas, publicaciones periódicas acerca de acontecimientos y hechos relevantes y la cada vez más implantada figura del Relaciones Públicas, con la función de cuidador del valor. Éste mantiene semanalmente informado al poseedor de acciones siempre y cuando se sepa el titular de las mismas o en su defecto a la agencia o entidad compradora o intermediaria.

Hay varios factores que han motivado que, en la actualidad, las Relaciones Públicas, con la comunidad financiera y el accionista, sean un punto importante del *management* de la empresa y son las que a continuación se detallan:

1. Las empresas y la comunidad financiera están reconociendo su responsabilidad de mantener al accionista adecuadamente informado como elemento primordial para la creación de valor añadido sobre las acciones de éste.
   La pérdida de un cliente que se ha pasado a la competencia es la primera consecuencia contra la que se ha de luchar; además, es posible que si no se remedia, éste arrastre a otros.
2. El aumento de la competencia que existe en los mercados para captar fondos hacia las compañías para desarrollar sus proyectos de inversión y el papel primordial que están jugando los fondos de inversión y la comunidad financiera en general para recomendar estas inversiones en detrimento de otras.
3. La ventaja de comunicar correctamente la marcha y los resultados de la compañía permitirá que sus acciones estén mejor valoradas por la comunidad finan-

ciera en relación a los competidores del mismo sector, por lo que hay que mandar el informe de cuentas y del Consejo de Administración, así como relacionarlos en las listas VIP para que reciban los envios por correo de los clientes, así como revistas internas o externas auto-propagandísticas.
Hoy en día, las nuevas tecnologías permiten que dispongamos de páginas web que nos facilitan comunicarnos a gran velocidad y mandar correos electrónicos a nuestro público objetivo con informaciones de calidad y a tiempo.
4. Un mayor reflejo del valor de mercado de los títulos con el valor contable de la acción por parte del mercado bursátil por informar correctamente de sus resultados y proyectos a la comunidad financiera.
5. Utilizar el método indirecto que un tercero hable bien de nosotros, es decir: una buena imagen e información de la compañía a los analistas financieros que les permita un análisis más sencillo y rápido, porque ellos serán los que más tarde aconsejen a sus clientes sobre los valores a invertir.
6. Conseguir ampliar el número de accionistas en la compañía para tener una gran base accionarial de los pequeños accionistas que permita garantizar un mercado más estable de sus valores y alejar a los especuladores, en el caso de que ése sea el interés de la organización.
7. Apoyo por parte de la comunidad financiera y de los accionistas a las compañías en épocas de crisis. Si la compañía da a conocer sus problemas y con conocimiento pleno del problema presenta opciones válidas para solucionarlo, es más probable que los accionistas sigan manteniendo su lealtad hacia la compañía e incluso mantener el valor de mercado.

Existen beneficios que no se pueden medir en términos cuantitativos pero que a la larga afectarán a los resultados de la compañía motivados por las informaciones puntuales que se vayan comunicando a los medios financieros que mantendrán a los accionistas atentos al mercado.

El posible factor de éxito de la empresa con el accionista es mantener al mismo informado puntualmente, resultando necesario, y de carácter casi obligado, que el departamento interno de Relaciones Públicas les mantenga informados constantemente a través de un boletín informativo con carácter periódico teniendo en cuenta el ambiente interno de la organización, que se analizará periódicamente, ya que éste se transmite ampliamente al exterior y multiplicado por dos, por lo que el propio empleado creerá en la compañía a través de los mensajes que ésta también transmite.

Este boletín auto-propagandístico incluirá los hechos más relevantes, las inversiones realizadas por la sociedad, los servicios prestados o productos desarrollados, la actualidad del mercado, las distintas operaciones financieras y estado de cuentas (balance, cuenta de resultados, entre otros), aunque esté dicha información en internet, ya que no es lo mismo tener que consultar uno mismo a sentirse informado directamente por la compañía.

Las Relaciones Públicas empresariales están basadas no sólo en una imagen que la opinión pública tiene, mejor o peor, de la empresa, sino en la propia realidad empresarial de la misma ya que deben ir acordes siempre los resultados y contenido de la empresa con la imagen que ésta desprenda, no podemos pensar en transmitir una buena imagen si interiormente existen conflictos.

La buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder si no se cuida constantemente por los especialistas en Relaciones Públicas que incluso diseñan estrategias para los malos tiempos, las denominadas Relaciones Públicas en situaciones de crisis.

Antes de cualquier actuación deberán evaluarse, en primer lugar, todos los puntos de acercamiento y divergencias existentes entre la empresa y el público, a través de una investigación científica de este último.

Tal tarea tiene como fin asesorar posteriormente a nuestro cliente sobre las actitudes y líneas más apropiadas, creando una sólida base de contenido, comprensión, credibilidad y confianza, utilizando para ello los métodos de persuasión más apropiados para obtener el apoyo del público.

El «marketing research» constituye una herramienta para las Relaciones Públicas, ya que éste configura un conjunto de técnicas para el estudio de opiniones, cuya función es minimizar el riesgo en toma de decisiones empresariales y financieras.

Deberá abarcar el análisis de los aspectos cuantitativos y cualitativos de las opiniones sobre el comportamiento de análisis financieros y de los accionistas y, de otra parte, el estudio a través de la publicidad, imagen y comunicación de nuestra empresa u organización con respecto a las restantes, desde el punto de vista de su capacidad de atracción de los inversores.

El «marketing research» constituye, pues, una herramienta aplicable a las Relaciones Públicas, y su uso es totalmente necesario, ya que de lo contrario nos exponemos a una incorrecta toma de decisiones por basarnos en informaciones deficientemente contrastadas.

Ello nos permitirá determinar las exigencias de contenido de los accionistas, agencias de valores, analistas financieros, así como las de la prensa especializada, para poder servir mucho mejor a sus necesidades de información económico-financiera.

Un estudio de interés, realizado sobre una muestra de 400 empresas y dirigido por la compañía Harshe-Rotman y Druck Agency Executives, demostraba que, ya en 1983, el 22 por 100 de las empresas de EE.UU. tenían programas dirigidos por Relaciones Públicas empresariales destinados a conocer las opiniones de los accionistas de sus compañías; en la actualidad, según estudios del INIPR, en los EE.UU. el 52 por 100 de las empresas tienen programas dirigidos por Relaciones Públicas.

Actualmente en España se dispone de muchos estudios sobre la profesión de Relaciones Públicas y su incidencia en las empresas se encuentran publicadas en algunas revistas de alta especialización en esta disciplina.

En *Promoción de Imagen*, revista de Relaciones Públicas de ámbito nacional y editada por D. José Luis Santolaya, se publicó un «profesiograma» de los relaciones públicas, escrito por el International Institud of Public Relations, resaltando que más del 65

por 100 de ellos desarrollaban su actividad en Madrid o Barcelona mientras que las empresas privadas con un 63 por 100 son las que más acuden a estos profesionales.

En otros estudios, publicados en la revista *RP Internacional,* que dirige Fernando Lozano, ha aparecido el resultado de numerosas investigaciones, realizadas por el propio editor, que confirman como conclusión final el creciente e importante papel que desempeñan en las organizaciones las Relaciones Públicas, porque tratan con los complejos públicos de los que dependen las empresas para la viabilidad de sus futuros negocios y ampliaciones.

Se le añaden a éstos los estudios novedosos del INIPR, según los cuales la demanda en Europa por servicios ha crecido vertiginosamente más de un 60 por 100 y en España cada año se abren casi veinte compañías o asesorías de Relaciones Públicas.

1.1.4. El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) utilizado por la Harvard Business School y aplicado a la ciencia de las Relaciones Públicas

El cuadro de mando integral, conocido en el ámbito de los negocios y en el académico como *Balanced Scorecard*, ha sido una de las últimas aportaciones en el campo de la gestión y de la dirección empresarial que está provocando una nueva concepción en la forma de dirigir las organizaciones para planificar y gestionar con éxito.

Sus creadores han sido David P. Norton (presidente de The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.) y Robert S. Kaplan (titular de la cátedra de Martin Bower en la Harvard Business School).

Ambos autores sitúan a la estrategia en el centro de la organización. Según un estudio desarrollado por ambos, entre un 70 por 100 y un 90 por 100 de las estrategias aplicadas en las empresas fracasan, no por ser malas, sino por no saber aplicarlas y planificarlas en la organización.

Las estrategias se están definiendo como la expresión más clara de creación de valor por parte de la empresa y por ello es necesario por parte del director de Relaciones Públicas saber dar a conocer a todos los públicos internos y externos de la organización nuestro objetivo. Aquí es cuando las Relaciones Públicas aparecerán como una herramienta imprescindible para formar parte del éxito en la organización.

Un estudio realizado recientemente en los Estados Unidos indica que el 90 por 100 de las empresas creen que si la empresa fuese capaz de explicar de una manera clara y concisa sus «estrategias» a sus empleados conseguirían incrementar significativamente la probabilidad de éxito en su implantación.

Sin embargo, del mismo estudio se desprende de que menos del 60 por 100 de los directivos funcionales de una organización y que menos de un 10 por 100 del colectivo de trabajadores de una organización tienen una concepción de cuál es la estrategia que su compañía quiere aplicar.

Menos de un 30 por 100 de los directivos funcionales o de departamento creen que su empresa esté aplicando de una manera correcta la estrategia o estrategias que se han definido; es aquí donde las Relaciones Públicas juegan un importante papel al coordinar la industria de la persuasión.

En los años ochenta el valor de mercado de una compañía estaba configurado por un 60 por 100 del valor de sus activos tangibles y un 40 por 100 de sus activos intangibles, siendo a finales del siglo xx entre un 10 y un 15 por 100 el valor de los activos tangibles.

Esto puede explicar en parte el gran papel que está jugando en grandes medianas y pequeñas corporaciones el valor de la gestión continua de la calidad donde los clientes son una parte fundamental del éxito de una organización, como los individuos que la forman, por lo que las Relaciones Públicas están jugando un papel primordial y fundamental dentro de su éxito. Las técnicas, políticas y dirección de Relaciones Públicas permiten que nuestra compañía sea diferente del resto, ya que nos obligan a cumplir y mejorar los estándar de calidad, pero a continuación éstos hacen que se se conozca dicha calidad humana de producto y de servicio.

El cuadro de mando integral es una metodología de gestión que tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa y que permitirá conseguir unos objetivos y metas marcados en la ESTRATEGIA a través de una serie de indicadores que permitan definir una organización en función de su estrategia marcada y que son perfectamente aplicables a la ciencia de las Relaciones Públicas, como veremos.

Permite definir, de una forma clara y estructurada, hacia dónde queremos que llegue la empresa u organización y, en la manera en que consigamos transmitir con éxito esta idea a los miembros de la organización, se hallará nuestro factor diferencial respecto a las organizaciones competidoras.

La materialización del cuadro de mando integral requiere que sepamos detallar nuestra misión en:

– Objetivos cuantificables: saber predecir cuándo y cuánto.
– Conceptos claros y reales: el directivo debe saber hacia dónde vamos.
– «Una estrategia», camino escogido para llegar a nuestra meta. Éste a su vez estará compuesto por una serie de objetivos estratégicos (tengo una reunión y voy a ir en coche o caminando, solo o acompañado) y por objetivos generales (es el día a día y por ello pueden cambiarse, por ejemplo, si iré a la reunión por autopista o carretera).

Se debe entender que es un proceso largo, y aun sin quererlo, o por determinadas circunstancias, uno puede desviarse de la perspectiva que se había marcado y por ello se requiere de unos elementos de control que son los indicadores que expliquen si se va por el camino correcto o no.

El propio proceso de control permite llegar a un juicio de valor, «todo lo que no pueda medir, difícilmente podré controlarlo».

Estructura básica del cuadro de mando integral (CMI)

Para empezar a estructurar el cuadro de mando integral es necesario de antemano tener una visión de las metas de la compañía a medio y largo plazo. Las metas deben contener objetivos específicos.

Una vez que la organización conoce cuáles son sus metas y se desarrolla el CMI basado en cuatro perspectivas: financiera, cliente, formación/crecimiento, y procesos internos, en los que el director de Relaciones Públicas está altamente implicado, dado que cualquier acción afecta a la imagen de la empresa.

Cada perspectiva contiene diferentes tipos de objetivos e indicadores que ayudarán a controlar la consecución de la estrategia marcada por la compañía (Fig. 1.1):

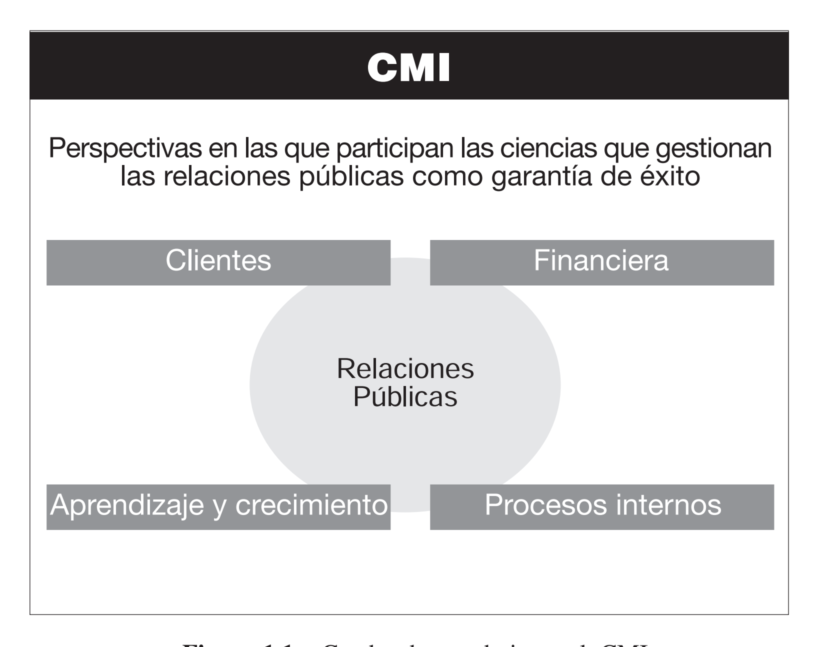


Figura 1.1. Cuadro de mando integral. CMI

1. La perspectiva financiera se concentra básicamente en indicadores financieros, como crecimiento, rentabilidad y riesgo desde el punto de vista del accionista, siendo el director de Relaciones Públicas quien lo mantenga informado tomando como referencia las políticas de la empresa.
2. La perspectiva de clientes está enfocada hacia la creación de valor basada en la relación de la organización con los clientes internos y externos. Indicadores como ratios de satisfacción, de fidelidad, cuotas de mercado, penetración y otros, destacando el rol de las Relaciones Públicas de hacerlo bien y darlo a conocer.

3. La perspectiva del proceso interno debe permitir crear satisfacción a los clientes y a los accionistas. Son procesos administrativos que a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de recursos humanos indirectamente ayudarán a conseguir lo que se desee en un área, o en su defecto en la misión, es decir, haciendo coincidir los intereses privados de la organización y los públicos de la sociedad donde ejercemos la actividad.
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe permitir crear un clima de cambio en la innovación y crecimiento de la propia organización. Es el primer recurso activo de la empresa, de él parte la motivación, el obtener el máximo rendimiento de los integrantes de nuestra organización que permitirá el cumplimiento de la misión marcada.

Se utilizan técnicas de Relaciones Públicas con indicadores como ratios de motivación, identificación de los trabajadores con la empresa, etc.

La misión que se ha marcado la empresa debe poder desarrollarse a través de los objetivos estratégicos para cada una de las áreas, en las que las Relaciones Públicas juegan un importante papel, por ejemplo:

– Objetivos estratégicos financieros: subir el valor de las acciones en bolsa.
– Objetivos estratégicos del cliente: aumentar las ventas y gestionar la imagen de la empresa a través de las Relaciones Públicas, generar corrientes de credibilidad y confianza.
– Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento: aumento de la motivación.
– Objetivos estratégicos de procesos internos: mejorar la comunicación interna, la operativa de la empresa en general.

Mientras que el trabajo que se debe desarrollar en el día a día para conseguir los objetivos estratégicos vienen marcados por los objetivos generales:

– Objetivos generales financieros, por ejemplo, el valor de nuestras acciones en bolsa cotizan a 10 euros la acción y deseamos que aumente hasta 15 euros dentro del plan estratégico. Para ello es necesario aumentar la rentabilidad de la empresa y su relación con los accionistas y la comunidad financiera porque será el reflejo del trabajo realizado si ha sido bien evaluado o no, es decir, donde las Relaciones Públicas financieras juegan un importante papel desarrollando sus términos.
– Objetivos generales con los clientes, por ejemplo, vender más, pero la pregunta es: ¿Cómo? Podríamos realizar estudios de mercado, rediseñar las políticas de Relaciones Públicas, mercado, promociones, publicidad, etc.
– Objetivos generales de aprendizaje y crecimiento a través del aumento de la motivación con la mejora de los cursos de formación en la empresa.
– Objetivos generales de los procesos internos a través de la mejora de la operativa y la «comunicación interna».

Cuando los objetivos han sido planificados estratégicamente y establecidos en la organización, deberemos medirlos a través de los indicadores que hayamos escogido para ellos.

El CMI ilustra la estrategia de la empresa a través de una serie de objetivos estratégicos y operativos que se vinculan a través de los diagramas de causa-efecto. Veamos el caso de una empresa que esté enfocada u orientada de cara a la obtención de beneficios:

El diagrama causa-efecto no sólo se determina en la consecución de un solo objetivo, sino que se fundamenta en la relación de cada una de las áreas para llegar al mismo. Siguiendo con el ejemplo anterior, para conseguir el incremento de los beneficios tendremos que mejorar los aspectos de las demás áreas. Pensemos que en nuestra organización la mejora de la comunicación a través de las Relaciones Públicas y de la operativa interna dentro de la perspectiva de procesos internos permitirá un incremento de la motivación de nuestros empleados, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, lo que a su vez supondrá un incremento de las ventas y, por consiguiente, el cumplir con el objetivo de la perspectiva de cliente. Todo este conjunto de actuaciones coordinadas es lo que permitirá, a la finalización del proceso, que se consiga la misión marcada, «el aumento de los beneficios» (Fig. 1.2).

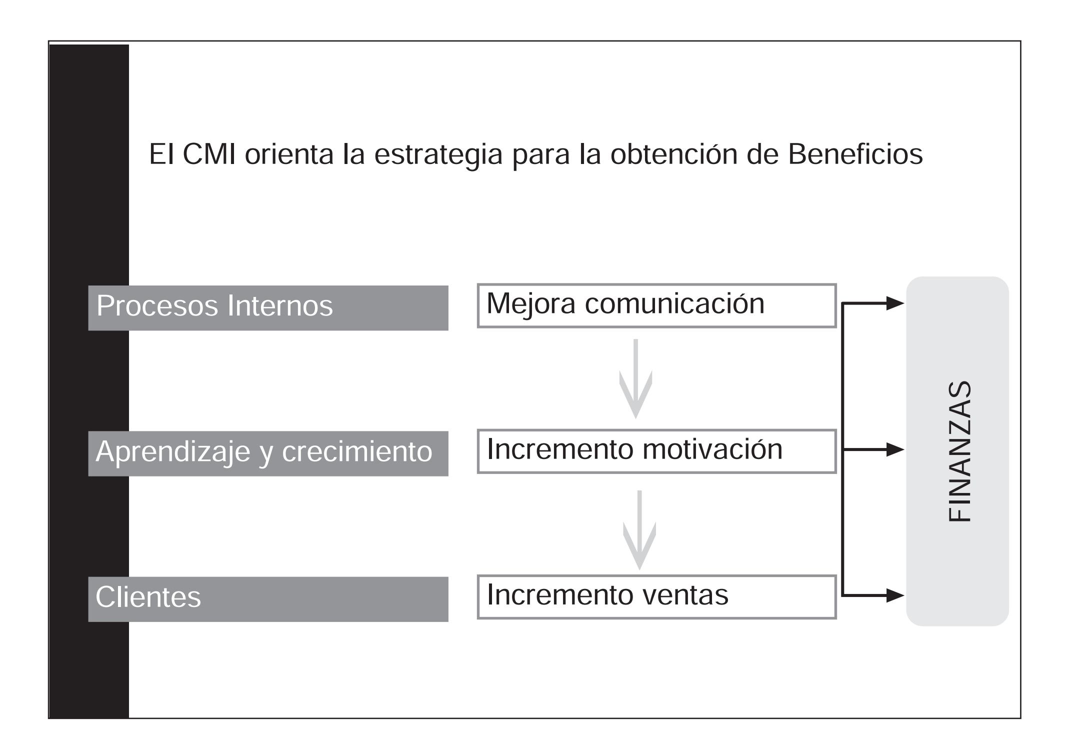


Figura 1.2. Diagrama causa-efecto.

La creación de valor a través del CMI

El CMI es el método para definir el camino que debe de seguir una organización ya que nos permite generar un equilibrio integrado a través de las decisiones estratégicas de la empresa de forma que los empleados compartan la visión del consejo de administración y en el que las Relaciones Públicas juegan un importante papel al persuadir a los públicos que nos interesan en pro de la empresa.



Figura 1.3.

La generación de valor para los accionistas, la comunidad financiera, la propia sociedad se encuentra en nuestros días con una serie de retos tanto a nivel empresarial como técnico.

Si nos centramos en el primero, podemos destacar la globalización de los mercados que obliga a una optimización de los recursos debido a que comienzan a escasear, a una gestión de diversificación y descentralización de las organizaciones y a comunicar y ejecutar la estrategia de forma efectiva que permita compartir el «conocimiento» a través de la organización.

Del lado técnico nos encontramos con diversos sistemas de información para el control de las operaciones (ERP/DW), junto con la no existencia de conexión entre los datos de las operaciones y la estrategia que limita las aplicaciones de los análisis y su medida.

La «creación de valor» nos va a permitir:

1. Medir, analizar y optimizar el rendimiento.
2. Enfatizar la comunicación en toda la empresa a través de las Relaciones Públicas.
3. Alinear el rendimiento y la estrategia.
4. Implicar a toda la organización.
5. Generar corrientes de credibilidad y confianza.

La óptima gestión del rendimiento ofrece la información esencial para la toma de decisiones.

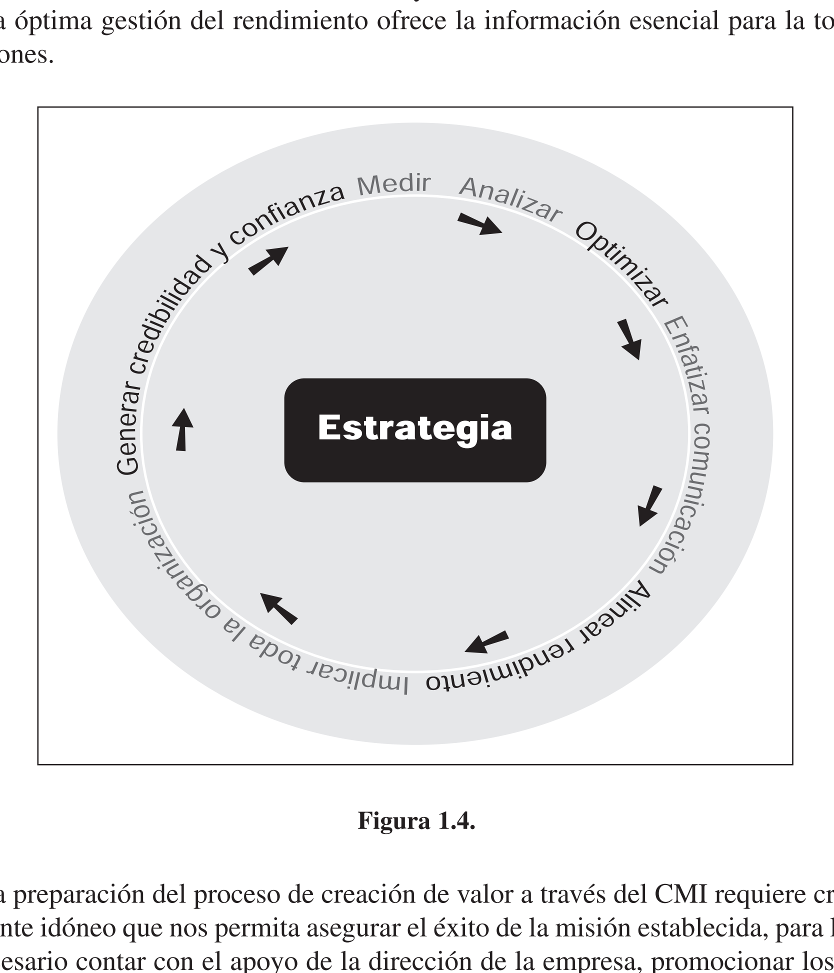


Figura 1.4.

La preparación del proceso de creación de valor a través del CMI requiere crear un ambiente idóneo que nos permita asegurar el éxito de la misión establecida, para lo cual es necesario contar con el apoyo de la dirección de la empresa, promocionar los beneficios del CMI a la empresa y discutir cuestiones de índole cultural.

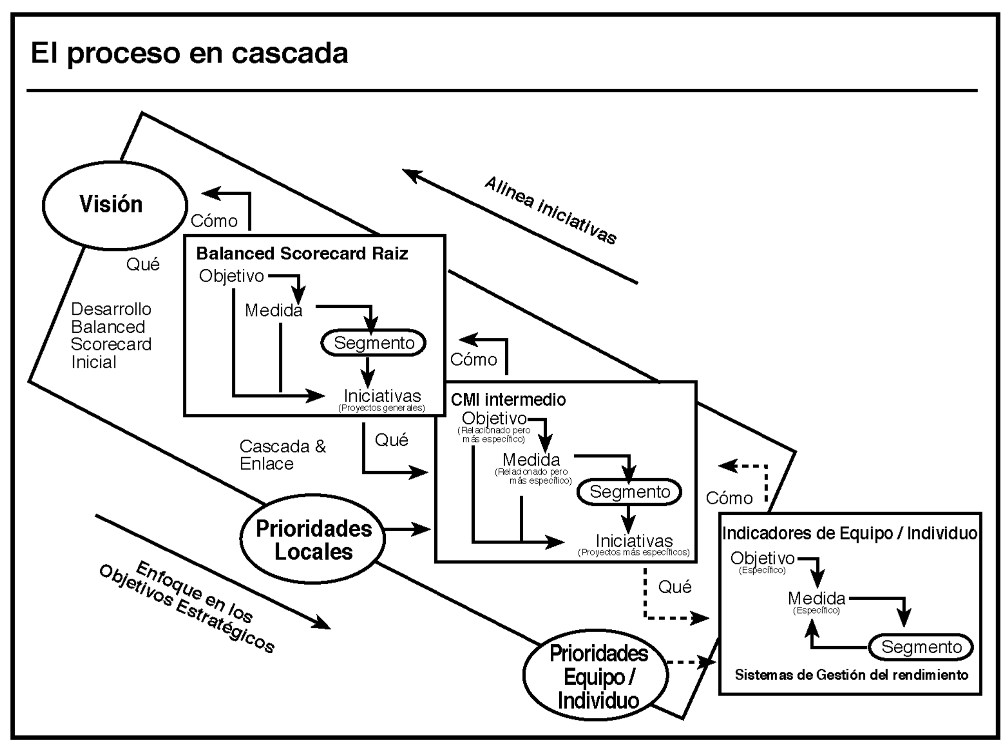
Una vez que hemos creado este ambiente y estrategia es cuando se crea el CMI, para lo cual debemos de definir el alcance del mismo donde sepamos ver la diferencia del análisis del CMI frente al análisis del rendimiento, identificar los perfiles administradores, usuarios, lectores y otros y así definir cuál será la estrategia, objetivos, medidas, iniciativas y diagramas causa-efecto. Si sabemos planificar una estrategia clara y operativa de hacia dónde queremos llegar, podremos enfocar la toma de decisiones.

La implantación de la estrategia se basará en cuatro puntos:

1. Alinear, comunicar y validar la estrategia a través de unos objetivos claros y de *feedback*.
2. Gestionar el rendimiento empresarial.
3. Identificar y explorar las relaciones de causa-efecto de la organización.
4. Gestionar la imagen de la organización en general a través de las Relaciones Públicas.

La gestión por indicadores para medir el rendimiento se basará en cuatro puntos:

1. Medir y gestionar el rendimiento empresarial utilizando indicadores clave.
2. Gestión basada tanto en indicadores históricos como futuros.
3. Fomentar la comunicación interna, ofreciendo *feedback* del rendimiento a los objetivos.
4. Gestionar la imagen de la organización en general a través de las Relaciones Públicas.



Fuente: Gentia Software plc.

Figura 1.5.

Posteriormente vendrá el análisis de los procesos:

1. Establecer escenarios de simulación.
2. Analizar tendencias de forma gráfica, en formato amigable y muy potente.
3. Optimizar los procesos de negocios.

En una empresa pequeña es preferible crear un cuadro de mando integral para toda la organización, pero en una empresa grande es más adecuado que se comience con uno o dos proyectos piloto.

Aplicación del cuadro de mando integral en la empresa

Hasta la aparición de las nuevas tendencias de la gestión de las empresas, el enfoque financiero era el que prevalecía dentro de la dirección de las empresas sin tener en consideración otros elementos necesarios como las Relaciones Públicas, siendo factores de éxito en la empresa.

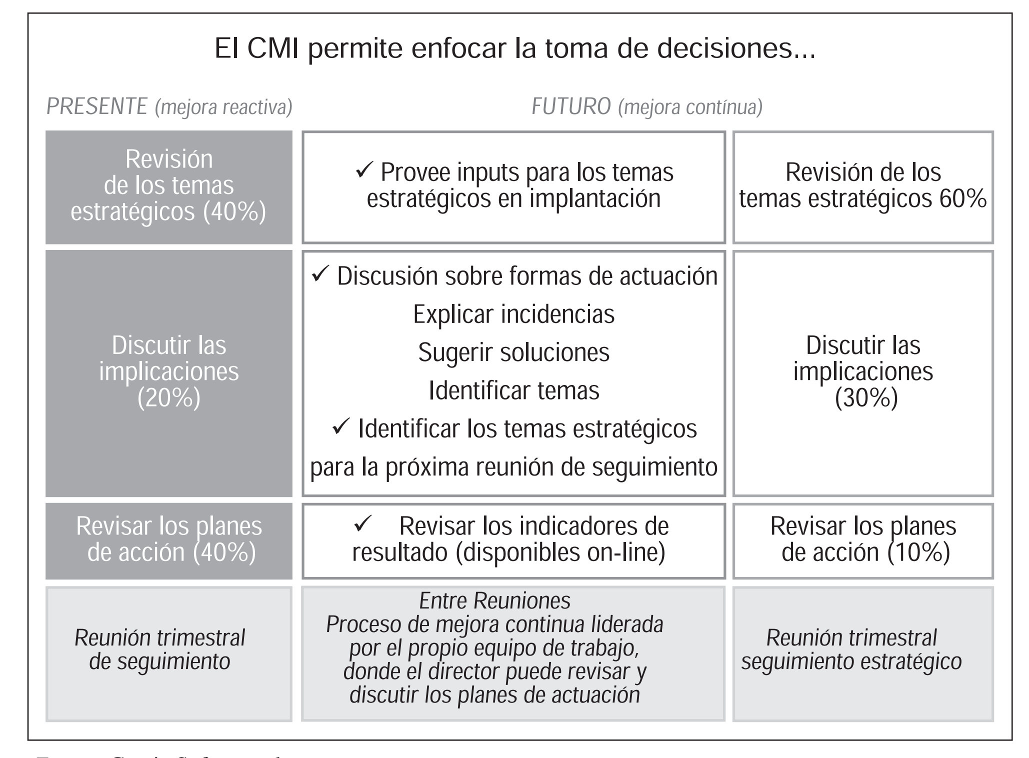
A continuación, detallamos los indicadores utilizados en el enfoque tradicional del *reporting* financiero y los compararemos con las nuevas perspectivas del CMI.

ENFOQUE TRADICIONAL

Apalancamiento	Apalancamiento financiero	Autofinanciación generada sobre el activo
Autofinanciación generada sobre ventas	Calidad de la deuda	Capacidad de devolución de préstamos
Fondo de maniobra Plazo de pago	Gastos financieros Ratio de autofinanciación de las inversiones	Plazo de cobro Ratio de disponibilidad
Ratio de liquidez	Ratio de política de dividendo	Ratio de rotación del activo funcional
Ratio de tesorería Rotación	Rentabilidad Ventas	Resultado ordinario

– Tanto por ciento unidades aceptadas.
– Desviaciones plazo entrega.
– Media de edad de los empleados.
– Nivel de servicio.
– Nivel productos ofrecidos.
– Número de acciones productivas.
– Número de cursos de formación.

– Número de visitas.
– Número de seguimientos.
– Número de contratos por segmento.
– Plazo almacenamiento productos en curso.
– Plazo de almacenamiento de productos acabados.
– Plazo de almacenamiento de materias primas.
– Rotación de stocks.
– Tasa de crecimiento de clientes.
– Tiempo de tramitación.
– Unidades devueltas cliente.



Fuente: Gentia Software plc.

Figura 1.6.

En este nuevo enfoque apreciamos la incorporación de nuevas perspectivas que anteriormente no eran tenidas en consideración, donde se aplican nuevos conceptos basados en la estrategia de la comunicación interna y externa como los cursos de formación, atención al cliente, entre otros, como estrategia de Relaciones Públicas para generar credibilidad y confianza.

La problemática se centra en saber qué indicadores de la larga lista tenemos que centrarnos en nuestra estrategia empresarial.

Por ejemplo, en nuestra empresa nos podemos centrar de forma sencilla en siete indicadores, aunque variará según la compañía y los aspectos de su corporación estratégica que estemos analizando.

- *Cash flow* sobre ventas.
- Número de seguimientos.
- Ventas.
- Resultado ordinario.
- Nivel de productos ofrecidos.
- Nivel de servicio.
- Número de cursos de formación.

Estos siete indicadores debemos estructurarlos en función de las cuatro perspectivas, la financiera, el cliente, los procesos internos y la innovación y aprendizaje como indicamos en la Figura 2.7.

Una vez que se tienen establecidos los indicadores para los objetivos marcados en cada perspectiva se deben realizar las interconexiones entre ambos para conocer cómo

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Finanzas	Incrementar facturación *Ventas-cash flow*	Incrementar Beneficios *Resultado Ordinario*
Cliente	Satisfacción clientes *Nivel de satisfacción* Servicio fantástico *Nivel de servicio* *Desviaciones plazo entrega*	Captación de clientes *Nº nuevo clientes* Oferta fantástica *Nivel productos ofrecido*
Procesos	Actividad productiva *Nº acciones productivas*	Actividad comercial *Nº visitas* *Nº seguimientos*
Innovación y aprendizaje	Actividad formativa *Nº cursos*	Actividad Innovadora *Nº nuevas maquetas* *Nº nuevos materiales*

Fuente: Fernando Huertas.

Figura 1.7. El cuadro de mando integral ilustra la estrategia y muestra la relación entre los diferentes indicadores en un sistema en equilibrio.

afectará cada indicador a la consecución de los objetivos marcados para que en caso negativo se pueda aplicar las Relaciones Públicas como elemento básico para conseguir el fin de la dirección general.

A continuación exponemos un ejemplo del CMI orientado al cliente donde apreciaremos lo expuesto.

La compañía Litografías Ibéricas, S.A. viene desde hace tiempo diseñando e imprimiendo todo tipo de envases de consumo comercial e industrial.

Para diversificar riesgos de suministro de materia prima compran la misma a diferentes fabricantes de papel.

Su estrategia en los últimos años se ha basado en poseer una amplia oferta de productos para un grupo reducido de clientes ya que alrededor del 25 por 100 de sus clientes aportan el 80 por 100 de la facturación.

Su estrategia a nivel de producción se basa en trabajar sobre pedido, de forma que la empresa se adapta a las necesidades del cliente, lo cual le permite una innovación constante que le permite sobrevivir en el mercado, cada día más competitivo.

En los últimos años el sector ha experimentado un aumento de competidores por la buena coyuntura económica que hace que le copien sus diseños y ofrecen el producto a precios inferiores con el fin de captar a sus clientes tradicionales. Esto provoca que el precio y el servicio se estén convirtiendo en los únicos elementos diferenciadores.

La ***misión*** de la compañía para el año 2001 es poder llegar a alcanzar un nivel de facturación cercano a los 27 millones de euros, con un resultado ordinario de 2,4 millones de euros y un *cash flow* sobre ventas del 14 por 100.

La base para conseguir los objetivos marcados por la empresa es a través del enfoque orientado al cliente, combinado con un plan de incorporación de nuevas cuentas y líneas.

Resolución del caso:

La empresa, en primer lugar, debe analizar cuál es su margen sobre ventas. Si calculamos el mismo, tendremos los siguiente:

Margen sobre ventas:

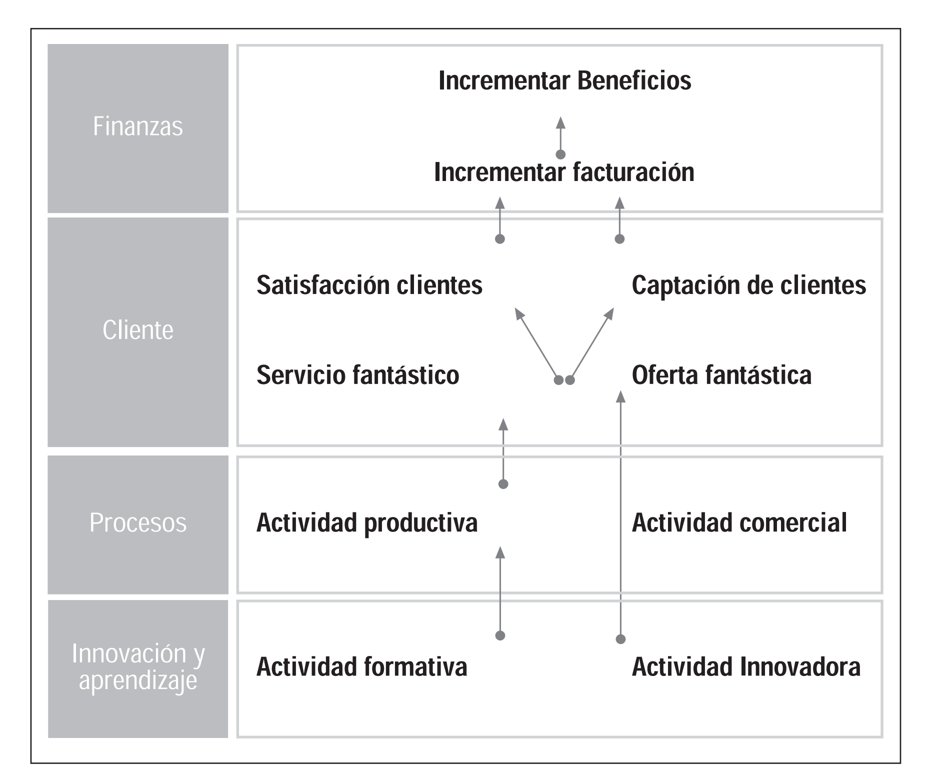
BAII / Ventas = 2,4 mill. euros / 27 mill. euros = 9 %

BAII = Resultado antes de intereses e impuestos

La pregunta que nos formularíamos como directivos de la empresa sería: ¿Cómo incrementarlo?

La respuesta sería: Diferenciándonos.

¿Cómo conseguir esto? La solución es obtener un nivel de satisfacción de nuestros clientes tan elevado, que su percepción del valor añadido que les aportamos supere ampliamente las limitaciones del precio marcadas por el mercado, ¡¡¡ ORIENTACIÓN AL CLIENTE !!!. Unido a una imagen que se desprende de la realidad de la empresa como la credibilidad y confianza ya que las Relaciones Públicas nos obligan a hacerlo bien y darlo a conocer.



Fuente: Fernando Huertas / Daniel Barquero.

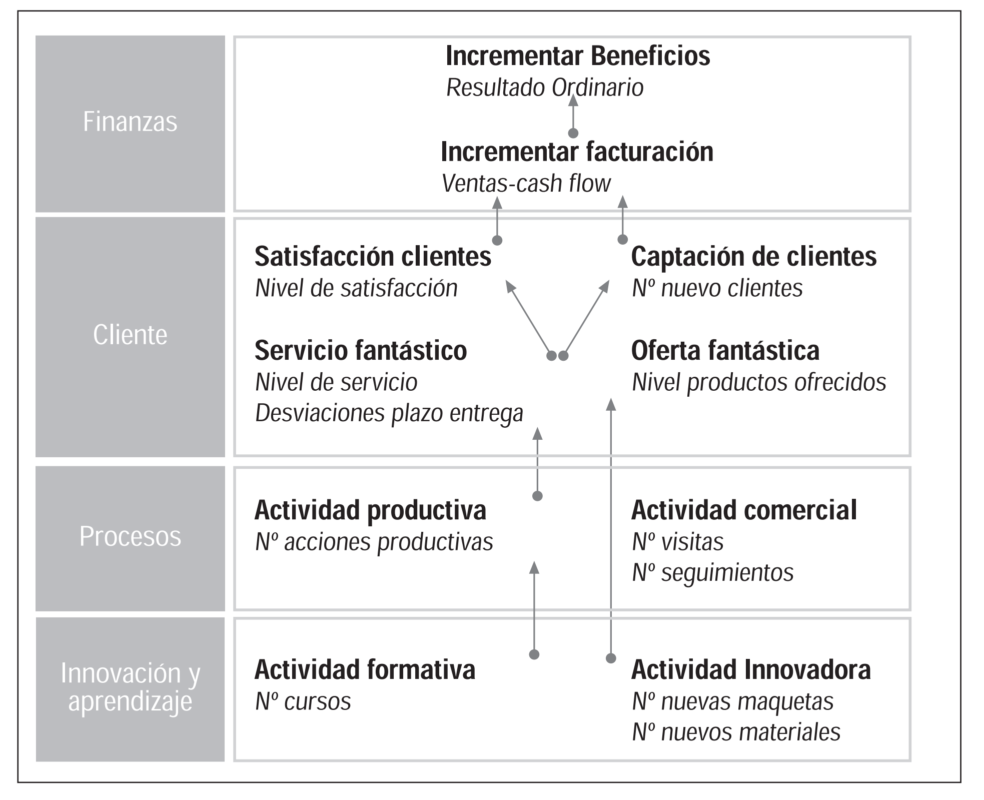
Figura 1.8. Orientación al cliente (1).

La orientación al cliente se debe basar en los siguientes puntos:

– Oferta continua de nuevos materiales y formatos que ayuden a nuestros clientes a diferenciarse.
– Mantener nuestros niveles de servicio y calidad.
– Potenciar a los clientes «más rentables». (Es imprescindible saber cuáles son los clientes y las líneas de producto que mayor margen nos aportan, sin olvidar que el cliente es el rey.)
– Captar nuevos clientes para rentabilizar las inversiones realizadas.
– Realizar bien nuestro trabajo y dar a conocer a nuestro público objetivo que realmente es así.

Si nos basamos en los indicadores y objetivos descritos al principio del apartado, podemos confeccionar el cuadro de mando integral siguiendo el esquema que exponemos en la Figura 2.9, orientado al cliente.

Una vez establecido el mapa del cuadro de mando integral incorporaremos al diagrama de causa-efecto los indicadores para conseguir cada uno de los objetivos marcados en cada perspectiva.



Fuente: Fernando Huertas / Daniel Barquero.

Figura 1.9. Orientación al cliente (2).

Enfocar todos sus recursos hacia un objetivo común, multiplicando así el poder de su organización

Las empresas, en ciertas ocasiones, se desorientan y no correctamente saben cómo implementar su estrategia en la organización, debido a que no utilizan las Relaciones Públicas y la comunicación como elemento integrador de sus metas y fines como generadores de imagen y credibilidad.

La gestión del conocimiento que se está implantando en las organizaciones modernas de nuestros días ha permitido que se desarrollen poderosas aplicaciones de inteligencia empresarial para ayudar a los directivos a implementar su estrategia de arriba abajo en la organización.

En este sentido, basándose en la metodología de los arquitectos del CMI, Robert S. Kaplan y David P. Norton han creado Renaissance BSC, el primer conjunto de aplica-

ciones de análisis empresarial prediseñadas para adaptarse fácilmente a su organización y ofrecer a la empresa el control que necesita, a través de GENTIA™, compañía que cotiza en el Nasdaq.

El cuadro de mando integral es el resultado de la evolución del EIS. Lejos de estar dirigido sólo a unos pocos usuarios de alto nivel y limitado a datos históricos dentro del área de finanzas, ofrece pleno control a cientos de usuarios a través de la red, integrando los indicadores financieros y de actuación en un único sistema capaz de dirigir al conjunto de la organización hacia objetivos comunes a través de acciones concretas. El Renaissance BSC permite:

- Predecir los resultados de la empresa e identificar importantes oportunidades de mejora.
- Definir prioridades estratégicas y operativas.
- Racionalizar objetivos cuantitativos.
- Controlar al momento sus indicadores claves de rendimiento (KpIs), directamente conectados con sus resultados empresariales.

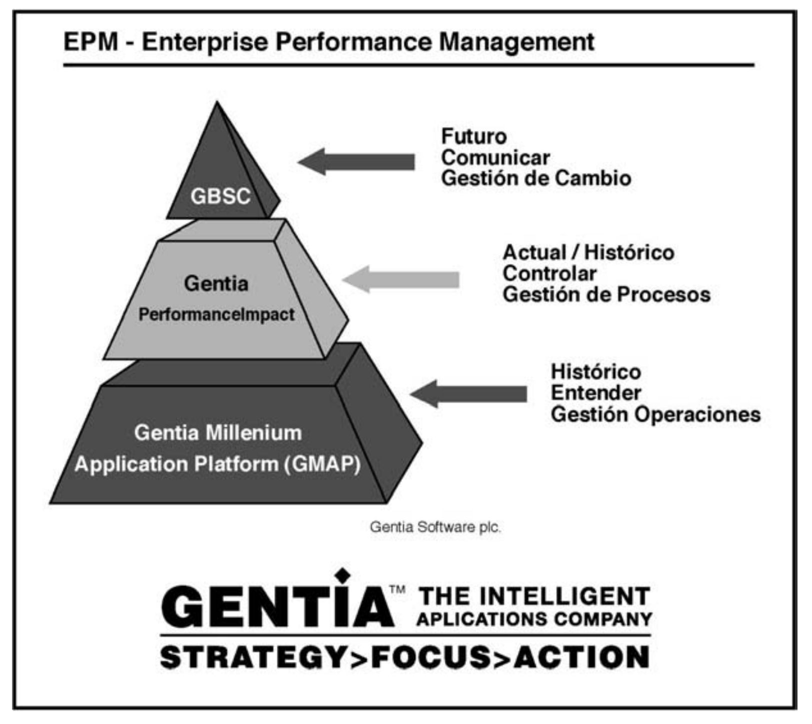
Renaissance BSC ilustra la historia de la estrategia de la organización mediante relaciones de causa y efecto y permite controlar e implantar medidas que crean cambios a través de indicaciones directamente conectados con sus resultados financieros.

> «El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicaciones en un sistema de gestión».

Convertir la estrategia en acción

El Renaissance BSC permite que se ponga en práctica la estrategia convirtiéndola en indicadores cuantitativos y planes de acción concretos. Accedemos de inmediato a la información esencial y transmite las acciones necesarias a cada nivel de la organización. Es el primer sistema capaz de asegurar la correcta implantación de su estrategia a través de toda la organización, siendo las relaciones públicas y la comunicación empresarial elementos claves para la consecución del éxito.

La organización debe, en primer lugar, crear su propia estructura mental del mapa del CMI y después puede utilizar el Renaissance BSC de GENTIA™ para pasar del papel a la acción limpiamente. Esto permitirá ayudar al directivo a orientar su organización hacia el éxito, ya que precisa de una mayor información sobre cómo crear un conjunto de objetivos estratégicos y sus correspondientes medidas.



Fuente: Gentia Software plc.

Figura 1.10.

1.1.5. Integración y motivación del equipo humano de empleados a través de las Relaciones Públicas internas, en pro de la organización

Uno de los públicos más importantes que debe considerar el especialista en Relaciones Públicas es el interno.

Independientemente de cuando realmente se necesita a alguien, es importante para el nuevo empleado las primeras impresiones de la organización. De ahí la importancia, cada vez más acentuada, de que el Departamento de Relaciones Públicas redacte un manual para los empleados; su función principal es la de transmitir todas las ideas y conceptos y, por lo general, éste incluirá una presentación completa de la empresa en la que se reflejará su evolución histórica y los valores y objetivos, definiendo cada uno de los departamentos y dando el número de teléfono, dirección electrónica y extensión así como persona de contacto y responsabilidades de éstos.

Después de la presentación, el manual tendrá que situar a la organización en su entorno y lo que ésta hace por el mismo, presentando los distintos productos, sus calidades, etc. Dicho manual tiene que ser un documento vivo que no se vea anticuado, por lo cual lo ideal es que cada actualización se realice de inmediato, de tal forma que con

cada nuevo empleado la impresora nos saque ya los últimos acontecimientos y el resto de empleados puedan ver los cambios. Por ejemplo: a través de la propia página interna de nuestra web con acceso restringido para el público externo.

El hecho de que en las organizaciones no se disponga de tiempo y se recomiende la redacción y ejecución del manual no significa que al nuevo candidato no se le dedique tiempo, es necesario una entrevista entre su jefe inmediato y el interesado, quien le presentará a los miembros de su equipo y a la dirección para posteriormente enseñarle las instalaciones y presentar el resto de empleados.

Es muy importante desarrollar este protocolo ya que cuesta tanto tiempo y dinero seleccionar a alguien bueno que cuando se tiene no podemos permitirnos defraudarlo.

Cuando la organización lo considere oportuno, pero se recomienda un mínimo de dos veces al año, es importante el desarrollo de jornadas informativas haciendo comprender más a los empleados el funcionamiento y políticas de la empresa. En estas jornadas pondremos todo el empeño ya que es una jornada de transmitir credibilidad, confianza y transparencia, no puede convertirse en una jornada reivindicativa, por lo que informaremos por departamentos y nunca a todos por igual ya que no son los mismos mensajes al equipo de comerciales que a los de seguridad o mensajería. Por lo que se sugiere planificar estas reuniones marcando los objetivos de la jornada.

Cada persona empleada en la empresa es un vehículo de dentro hacia fuera de la propia empresa, es decir, «vende y comunica» imagen empresarial. De ahí que nuestros empleados directos e indirectos, al ser pieza importante de nuestra organización, sean formados en cierto tipo de conductas, al tiempo que les explicamos persuasivamente la importancia que su trabajo tiene para la empresa y resto de comunidad a la que nos dirigimos, por lo que la información interna debe ser tratada con el mismo cuidado y el mismo interés que la que dirigimos al exterior.

La empresa que consiga que su público interno se identifique con ella tiene mucho ganado, con el apoyo de la opinión pública interna es más fácil ganar nuevos mercados.

No es suficiente hablar con el empleado, por cuanto los empleados quieren sacar sus propias conclusiones, pero sí es importante que los mandos superiores tengan que dar siempre ejemplo hasta en el mínimo detalle.

Los empleados deberán verificar que lo que se diga en el *house organ* o «revista interna», será siempre totalmente cierto a pesar de ser propagandístico, ya que si no podría perder la credibilidad. Es importante resaltar en dicha revista el papel que desempeñan los buenos empleados haciendo que los familiares que lo reciban se sientan orgullosos; los familiares son considerados centro de opinión y divulgación y tenemos que tratarlos como tales.

Asimismo, deberá guardarse una relación entre la calidad exigida a su trabajo, y el hecho de que se incentiven y gratifiquen sus logros, sin excederse, pues podemos incurrir en una crisis en la que sólo les interese el incentivo olvidando que cobran por su trabajo y el incentivo es un plus voluntario y si se desea por parte de la empresa.

Para ello, el especialista en Relaciones Públicas empresariales trabajará estrechamente con los distintos públicos internos, con el objeto de conocerlos más profundamente y verificar que cada uno de los empleados transmite al exterior la filosofía positiva de la empresa que queremos.

De no ser así, se tratará de persuadirles para que se adapten, tratando de que comprendan lo importante que es para la empresa y comunidad sus opiniones sin herir susceptibilidades, ya que estas recomendaciones deben ser transmitidas con tacto y gran delicadeza por expertos relaciones públicas; no obstante, antes es recomendable realizar alguna acción para que el propio empleado se dé cuenta y cambie sin necesidad de decírselo.

Sugerimos reuniones periódicas con los ejecutivos, para que mantengan informados a los empleados de las decisiones de la empresa. A continuación, también deberá pasarse información a la prensa, y demás medios de comunicación social. El objetivo será crear corrientes de opinión favorables y generar simpatía basada en la confianza. De este modo, los empleados se habrán enterado antes por la empresa que por los medios de comunicación de las noticias que ésta genera.

Es aconsejable, siempre que sea posible, hacer extensivo a los empleados el dossier de prensa que se da a los periodistas; así, aparte de autogenerar publicidad interna, se sentirán más identificados con su empresa e importantes de ver cómo se les informa al mismo tiempo.

En otro terreno, no se debe influir a los empleados para que adquieran valores o acciones de la propia empresa, aspecto éste muy delicado, si por cualquier razón hubiere un descalabro bursátil, podría crearse un público resentido dentro de la propia empresa, lo que a su vez podría afectar a la productividad, calidad del producto o al buen funcionamiento de las actividades, y obviamente a su proyección e imagen externa.

Antes de iniciar cualquier acción, es conveniente siempre realizar un estudio de Relaciones Públicas internas, destinado a investigar la situación social interna y a conocer si las políticas seguidas hasta la fecha se tienen que reforzar o mantener, para descartar primeras interpretaciones que puedan ser fruto de la subjetividad.

El estudio tendrá por objeto:

1. Conocer el grado de integración y satisfacción con la empresa de todo el personal interno.
2. Detectar conflictos, si los hubiese, con el consecuente aporte de soluciones urgentes en caso necesario.
3. Analizar discretamente las relaciones entre la dirección general, los sindicatos o los empleados; ¿qué opinión merece a los empleados la dirección?
4. Estudiar el tipo de método que se usa, tanto para revisiones salariales como para situaciones de promoción de los empleados de la empresa.
5. Investigar sobre el conocimiento que los empleados tienen de la empresa, y qué ventajas o dudas ven, y si están informados adecuadamente y a tiempo.
6. Si los mandos se preocupan de que los empleados cumplan los objetivos.
7. Si algunos empleados se integran y rinden.
8. Analizar si desarrollan actividades en sitios adecuados, que permitan trabajar a plena satisfacción y rendimiento.
9. Estudiar las situaciones o turnos en los que hay más problemas de personal y por qué.
10. Averiguar si los empleados creen verdaderamente en la eficacia de la empresa.

Las RR.PP. localizarán los públicos internos y estudiarán el interés público de éstos

Evaluarán las actividades del público interno según el Marketing Research

Comunicarán al público interno

Identificarán con el interés público el interno y el privado de la empresa

Comunicarán las acciones en función de esos intereses

Conseguirán buena voluntad y comprensión del mensaje persuadiendo

Técnicas de Relaciones Públicas

Auditoría de Relaciones Públicas, en función del resultado se realizará más acentuación en una técnica u otra. Las técnicas más representativas:

- *House Organ o publicación para empleados.*
- *Publicaciones para los clientes y proveedores y opinión pública general.*
- *Publicaciones con motivo de eventos internos que levantan la imagen del empleado.*
- Preparación de la memoria anual junto con los relaciones públicas financieros y junta directiva destacando los aspectos más positivos.
- Acciones de apoyo al equipo de Relaciones Públicas financieras y empresariales.
- Acciones de apoyo al departamentode dirección de marketing y trabajos conjuntamente.
- Organización de datos, protocolo ceremonial, convocando a la prensa y creando noticia para ser publicado.
- Visitas culturales a otras fábricas extranjeras del mismo ramo permitiendo que el empleado saque sus conclusiones.
- Organización de cursos de perfecionamiento de las distintas especialidades que se sientan seguros, formados y la empresa gane.
- Eliminación de las posibles causas de enfrentamiento entre los distintos departamentos.
- Departamento de reclamaciones con su respectivo seguimiento y soluciones rápidas, eficaces de calidad y contenido.
- Trato individualizado con clientes de pequeña y gran facturación y con nuevos clientes.
- Estimulación y persuasión indirecta de los clientes para que vean la calidad con que se trabaja en la fábrica, manteniéndolos informados periódicamente.
- Hacer que los empleados se enteren de las noticias que a la dirección le interese dar a conocer antes por la misma que por la prensa.
- Conseguir la identificación entre empresa y empleado al 100 por 100.
- Control de resultados en los empleados y su posterior persuasión para la mejora en caso de que no rindan.
- Estimular a los empleados para que vean en su trabajo un puesto seguro y no temporal así como de gran utilidad pública.
- Mejorar relaciones con los proveedores.
- Elección de locales para conveciones y congresos.
- Asegurarse de que toda persona externa recibe de los empleados internos el trato adecuado.
- Creación de un vídeo interno que dé a conocer a la empresa, renovándolo periódicamente y mandándolo a los empleados.
- Jornadas de puertas abiertas el accionariado.

Figura 1.11. Funciones y trabajos del Departamento de Relaciones Públicas internas.

1.1.6. Ciencia de la información. Relaciones Públicas y la persuasión de la opinión pública como herramienta de trabajo

La ciencia de la información constituye una herramienta fundamental en la profesión de Relaciones Públicas, ya que sin la transmisión de unos determinados mensajes de calidad, contenido y rigor, se rompe la cadena en su eslabón más importante: la conexión con la opinión pública y la falta de comunicación, lo que puede desembocar en una crisis.

Por lo general, estas corrientes informativas suelen alterar nuestra actitud o conducta, sobre todo en el mundo empresarial.

La comunicación es, pues, la transmisión de mensajes en los que el Departamento de Relaciones Públicas de la empresa desempeña un importante papel persuasivo, por cuanto el trabajo parte de informaciones adecuadas y actualizadas y contrastadas, estudiando el posible impacto de los mismos antes de que lleguen a su destino.

El éxito consiste en que los mensajes que transmitimos sean captados y retenidos con credibilidad por el público para su posterior repetición, de manera que siempre que la empresa actúe, resulte que lo hace en nombre del interés público y social, debiendo aparecer mensajes de credibilidad, ya que la suma de todas las acciones desembocarán en la deseada sensación real de confianza.

Para el Relaciones Públicas que trabaja en la organización, los medios de comunicación y, sobre todo, los especializados en un sector que nos afecten son un público al que se tiene que ponderar adecuadamente por la importancia que tiene a la hora de persuadir a la opinión en nuestra causa o en nuestra contra.

Esto significa mantener debidamente informados, de forma igual y puntual, a los distintos medios de comunicación de todas las noticias que acontezcan en la empresa y en el sector y que creamos son de interés público.

Algunos prestigiosos relaciones públicas, como Bernays y Black, afirman que es realmente importante ganarse las simpatías y la confianza de los periodistas, facilitando datos fidedignos de situaciones económicas de un sector determinado, aunque en ocasiones no se encuentre directamente implicada nuestra compañía.

Esto es una forma de evidenciar que, por una parte, estamos bien informados, y que, por otra, tratamos de colaborar desinteresadamente con los medios de comunicación, ganándonos con esta filantropía su amistad y confianza.

Las notas de prensa tienen que ajustarse a normas, como la de ser precisas y estar bien escritas así como ser noticiables y de interés público. Preferiblemente, éstas o cualquier otro tipo de información, por ejemplo, artículos, se entregarán con tiempo suficiente, para facilitar el trabajo del periodista y darle oportunidad de analizar, investigar y comprobar la veracidad de los mismos y nuestras fuentes de información. La noticia se expondrá objetivamente y sin ningún tipo de exageración; de no ser así, perderíamos credibilidad en sucesivas notas.

Se emitirán opiniones sólo cuando formen parte inseparable del artículo ya que para ese trabajo ya está el periodista. A pesar de la negativas de muchos directivos a

realizar declaraciones, los periodistas son libres, y es difícil proteger a los directivos de la prensa por lo que es mejor si el ejecutivo quiere hacerlas, ponerlas en la propia nota de prensa con la ventaja añadida que ya hemos pensado la pregunta y la respuesta.

El departamento de Relaciones Públicas se ha de encontrar disponible en todo momento para atender a la opinión pública y no recriminar bajo ningún concepto al periodista cuando un artículo o información no se publica; podría ser muy contraproducente. Lo que para la empresa puede ser noticia, si no se le da el trato adecuado para el periodista puede no serlo.

El material enviado a la redacción deberá dirigirse a la persona adecuada y asegurarnos de su dirección electrónica personal y de que se ha recibido.

La metodología a seguir al informar a los medios de comunicación social sobre algún hecho relevante, bien se trate de una ampliación de capital o del lanzamiento de una emisión especial correspondiente a una empresa que cotiza en bolsa, debe estar preparada la exposición pública informativa que al efecto deberá organizarse.

Esta acción la realizaremos paralelamente, junto con toda la documentación a entregar, y señalaremos un día determinado para su exposición en público, ante el eventual accionariado interesado.

Debe participar el máximo responsable de la empresa, con algunos consejeros y altos ejecutivos, y responder a todas las preguntas que le planteen los asistentes.

Se prepararán además ruedas de prensa, con carácter de noticia, para informar no sólo a la prensa especializada, sino a la prensa en general, facilitándoles los oportunos dossiers, cuyo contenido básico y conclusiones habrán sido preparados con la total colaboración de la propia empresa conjuntamente con el equipo de asesores en Relaciones Públicas.

El local donde se convoquen estas ruedas de prensa tiene que ir acorde con la imagen de la empresa.

En este tipo de intervenciones, al exponer las expectativas de futuro y en particular la evolución de los resultados o las próximas cotizaciones bursátiles, jamás podrán asumirse compromisos cuantificados que condicionen una estrategia, como por ejemplo, las plusvalías que podrá generar un valor. Nadie puede responder, por ejemplo, de un bajada de las bolsas internacionales o de otra circunstancia ajena a nuestra voluntad, como sería una caída coyuntural del mercado u otras.

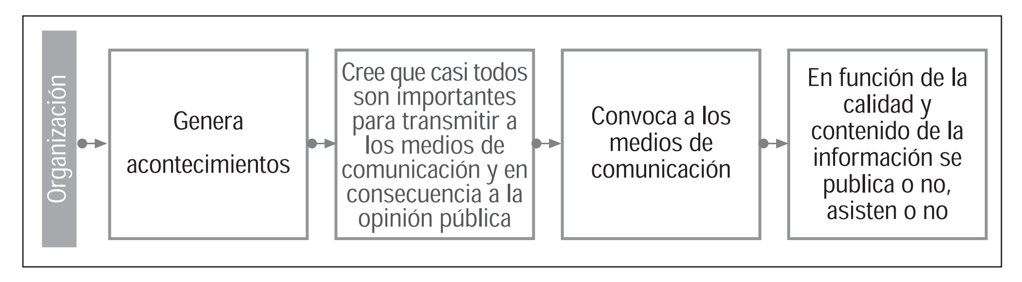


Figura 1.12. Significado de noticia para la empresa.

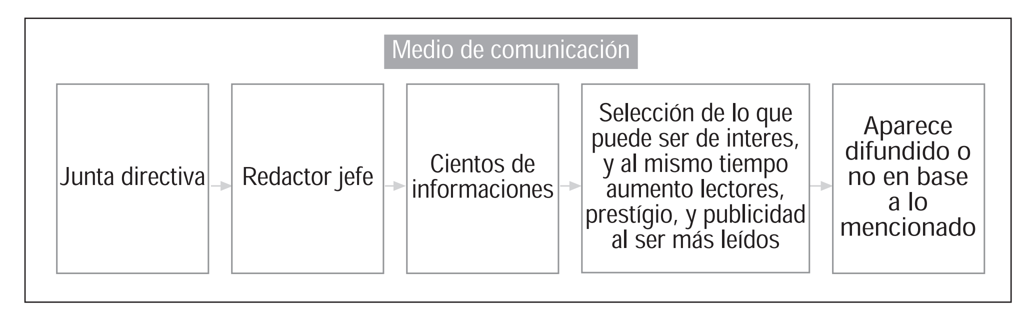


Figura 1.12. Significado de noticia para los periodistas o medios de comunicación.

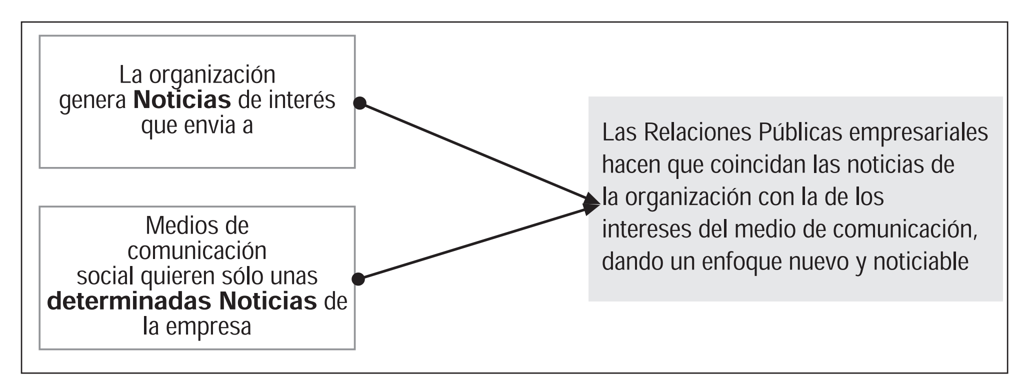


Figura 1.14. Significado de noticia para las Relaciones Públicas empresariales.

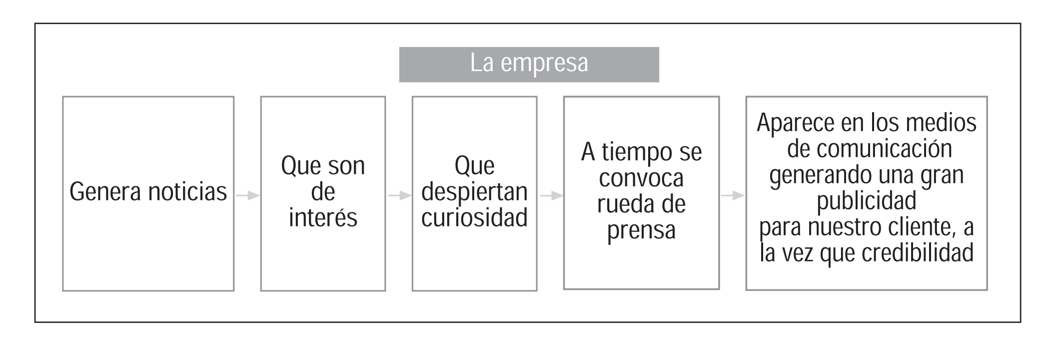


Figura 1.15. Éxito de la transmisión de noticias para que aparezcan en los medios de comunicación.

Resultaría muy negativo haber asegurado unos resultados imposibles de cumplir, tanto en vistas a un inminente lanzamiento de bonos o ampliación de capital, como para afrontar las próximas juntas generales de accionistas con éxito.

Dentro de esa etapa, basada en el mantenimiento de la motivación del inversor, deberá tenerse en cuenta, en momentos de clara baja de la cotización bursátil y para un

adecuado mantenimiento de imagen de la empresa, cuidar al accionariado. Para ello, hay que mantenerle bien informado, de modo que éste comprenda primero nuestro análisis de la información, basada en nuestras expectativas de futuro, y medidas tomadas en beneficio de la empresa, y por lo tanto del inversor.

Recuérdese cómo, años atrás, si la tesorería y rentabilidad de la compañía lo permitían, se remuneraba con algún dividendo a cuenta. En otras ocasiones emitían acciones liberadas con cargo a la cuenta de reservas.

Por la masiva concurrencia existente en los mercados de valores, las empresas compiten con grandes impactos para que sus públicos se interesen por sus productos financieros.

Philip Lesly, en su libro *Handbook of Public Relations*, publicado en EE.UU., define a qué grupos debe dirigirse el Departamento de Relaciones Públicas, con la debida información para captar su atención, y éstos son los que a continuación se detallan:

1. Miembros de sociedades o agencias de valores, directores, analistas, apoderados y delegados de ésta.
2. Miembros de las sociedades independientes de análisis de valores.
3. Intermediarios financieros.
4. Bancos de inversión.
5. Bancos comerciales: departamentos de depósitos de títulos.
6. Servicios registrados de asesoría de inversiones.
7. Compañías de seguros y fondos de pensiones que adquieran valores cotizables.
8. Mutualidades y fondos de inversión.
9. Consejeros de inversión.
10. Sociedades financieras y de gestión de patrimonio.
11. Organizaciones estadísticas financieras.
12. Revistas de inversión y publicaciones financieras.

Una organización denominada Conference Board, sin fines de lucro y dedicada a la investigación financiera, condujo y elaboró un estudio de los programas de inversión e imagen de las ciento diecinueve compañías más grandes de los EE.UU. Entre las distintas preguntas, resaltaba la de enumerar sus objetivos, en relación con la importancia de la información financiera y de Relaciones Públicas como modelo de trabajo. Las conclusiones de las empresas se podrían resumir por la coincidencia de intereses en tres:

1. Nuestro objetivo es dar información adecuada a su debido tiempo.
2. Facilitar información de forma pertinente y constante.
3. Información verosímil y de utilidad práctica.

De hecho, todas contestaron resaltando la importancia de trabajar de la mano de los relaciones públicas ya que es una forma de invertir en la imagen de la compañía y hacer subir el valor de la misma.

También hablaron sobre establecer buenas relaciones de trabajo, basadas en la credibilidad e imagen, con las organizaciones inversoras profesionalizadas.

Por su experiencia de años, dichas organizaciones conocen el rechazo de las sorpresas por parte de los analistas financieros, sobre todo porque estos analistas trabajan para conseguir un claro canal de comunicación, en los que los relaciones públicas financieros desempeñan un importante papel a la hora de un mejor entendimiento e información entre todos los públicos.

Dentro de este mismo informe, una de las empresas contestó que su objetivo era dar a los inversores profesionales la oportunidad de discutir en público la información con los directivos, y responder a su necesidad analítica.

En situaciones de crisis, conviene argumentar algunos aspectos y conceptos, para tomar en consideración todas las circunstancias que influirán al matizar o perfeccionar los mensajes informativos y financieros, y sus expectativas. Sólo así podremos también neutralizarlos mejor.

En función de la generación de noticias, el Departamento de Relaciones Públicas tendrá en cuenta el *feed back* sobre los aspectos que se desarrollan a continuación.

Intereses de los inversores y personas vinculadas

Por una parte, se tendrá en consideración a los ejecutivos de la compañía, junto con los analistas propios y los relaciones públicas empresariales, y por otra, a los accionistas de la compañía, miembros de las sociedades y agencias de valores, analistas financieros externos y periodistas especializados, para que se conozcan e intercambien opiniones, con el objetivo de servirse mutuamente de los propios y recíprocos análisis y puntos de vista, individuales o del propio sector o de la administración que se vean afectados.

Se tendrá en cuenta que la competencia puede ser más agresiva indicando una campaña indirecta de desprestigio o de descalificación, en función de la propia situación de duda.

Se evitará, por ejemplo, que en caso de estar nuestra compañía afectada, repercutiese en nuestros clientes habituales y que por inseguridad o desconocimiento se traspasen a otra compañía de la competencia.

Influencias sociales

Incluyendo la lealtad de los propios clientes, que se identifiquen y participen en la solución de nuestros problemas.

A veces, puede ocurrir que a la empresa le resulte difícil ser escuchada, lo cual complica cualquier proyecto de difusión.

Por tanto, debemos insistir en que lo que transmitamos tenga siempre carácter de noticia.

El rumor de la información

Es una de las características más comunes, incluso en personas que pertenecen o representan a la parte afectada.

A veces, suelen deformar los hechos de buena fe, o por el contrario, con dudosa intención al presentarlos o comunicarlos a otros, bien sea por afán de protagonismo o por intereses ocultos.

La misión del relaciones públicas no consistirá en explicar la situación al cliente como si todo estuviese bajo control, para no preocuparlo, sino más bien en todo lo contrario.

Se trata de ser sinceros, para que el empresario aporte ideas, pues la empresa es suya y pueden ocurrírsele sugerencias que podemos aprovechar y utilizar.

Posteriormente, el crear noticia en torno a esta información ya será trabajo nuestro.

Dentro de las técnicas de rumorología, es de gran impacto, por ejemplo, la propagación de que altos ejecutivos o miembros del consejo están invirtiendo en acciones de la propia compañía, una vez que éstas se han introducido en bolsa. Resulta lógico para cualquiera que si estuvieran a punto de ir a la baja, no las adquirirían.

La opinión pública

Tener en cuenta que las opiniones e informaciones que oigamos, después de realizar nuestro trabajo de Relaciones Públicas, no son el resultado de éste, pues nos movemos dentro del colectivo afectado por la situación.

Para saberlo exactamente, es necesario recurrir a un estudio y sondeo de la opinión pública. Por tanto, no caer en equívocos o precipitaciones; es necesario esperar a los resultados contrastados y analizados.

La exactitud de la imagen de la organización

También se debe tener en cuenta, antes de actuar, que la opinión pública tiene una imagen determinada y difícilmente podremos cambiarla. Es decir, si existe una situación de crisis, debemos dar respuestas en concordancia con nuestra imagen y no intentar dar otra nueva.

Sería contraproducente e induciría a pensar que queremos ocultar algún hecho o circunstancia grave. Además, el público quedaría confundido o como mínimo desorientado.

Veamos, pues, los dos modelos de información: el convencional y el simétrico bidireccional.

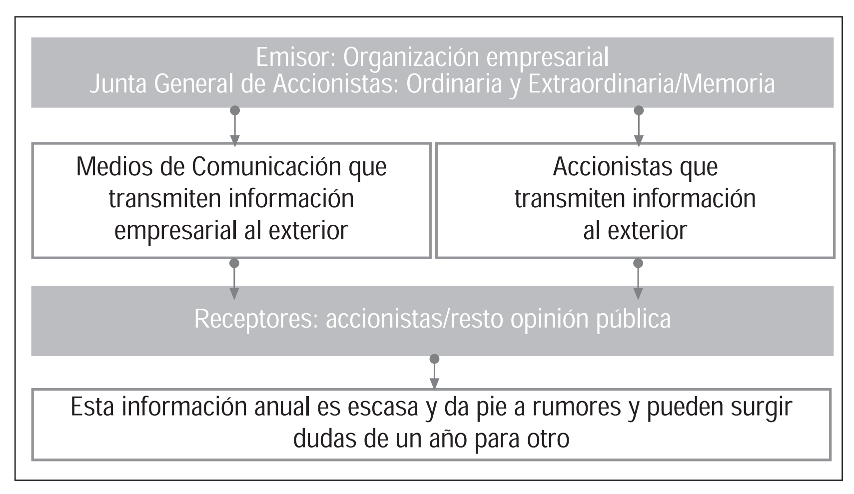


Figura 1.16. Modelo de información convencional.

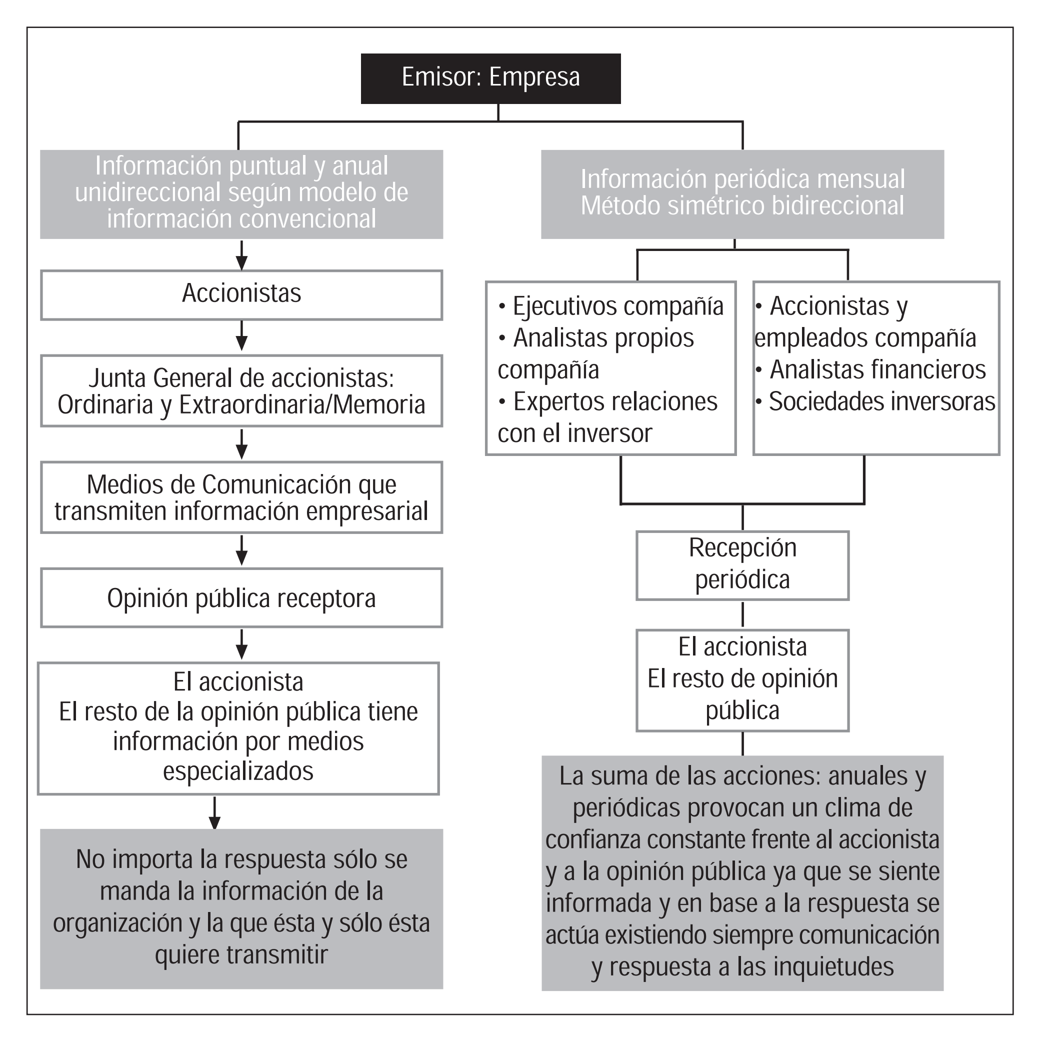


Figura 1.17. Modelo recomendado por el autor, de información simétrico bidireccional a diferencia del no recomendado pero que se sigue utilizando unidireccional.

1.1.7. Valor de información: *lobbysmo* y Relaciones Públicas

Los *lobbies* son una especialidad de las Relaciones con los distintos públicos, es decir, de Relaciones Públicas y en cada despacho profesional de Relaciones Públicas existe la figura y generalmente está unida a su director general o presidente de la compañía aunque también existen Relaciones Públicas autónomos que ejercen el *lobbying*.

Se entiende por lobbies el influir con argumentos de peso y contrastados eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas.

En Bruselas y Estrasburgo actúan cientos de gabinetes de Relaciones Públicas (se calcula que más de 10.000 profesionales) y en los EE.UU., en Washington, se calcula unos 20.000 profesionales.

La función de *lobbies* también puede ser ejercitada por otros profesionales, como abogados, economistas o ex-políticos, que conocen a la perfección los entresijos de la profesión.

El *lobby* ofrece una serie de servicios de influencia pero de la mano de asesores jurídicos, fiscales así como de periodistas especializados y expertos en diplomacia, sabiamente orquestados por las Relaciones Públicas.

El Relaciones Públicas especializado en *lobbies* tendrá en cuenta los siguientes aspectos técnicos a la hora de ejercer: conocer con profundidad el funcionamiento del sistema político del país en el que se ejerce la actividad así como el conocer las ciencias políticas y sus técnicas propagandísticas para poder expresar y transmitir fielmente y con suma precisión sin alterar ni una sola coma el mensaje, evitando toda posible connotación política o religiosa teniendo un gran sentido de la responsabilidad política.

Tendrá que saber informarse puntualmente y a tiempo comprendiendo con profundidad la organización a la que defendemos sus intereses estableciendo el principio de Relaciones Públicas de hacer coincidir el interés público con el privado para llegar a buen puerto.

Tendremos que demostrar credibilidad, confianza, solvencia económica y precisión siendo un buen consejero del grupo que legisle dicha ley procurando conocer más que el propio sector al que afecte la misma, planificándolo y haciendo el seguimiento preciso.

Seremos muy diplomáticos e íntegros, los lobbies no comercian, ni venden, ni compran, sino que influencian en pro del colectivo afectado haciéndolo ver al político u organización política nuevas alternativas más ventajosas.

Para estos efectos, el relaciones públicas *lobbista* mantendrá una relación fluida con la administración, llegando por su relación incluso a entablar amistad.

En *lobbying* no siempre se gana; no ser susceptibles y fomentar alianzas fomentando el diálogo, siendo las fuentes de información que aportemos en cualquier proceso estrictamente fiables, la credibilidad se pierde con una sola mentira y es muy difícil recuperarla.

El *lobby* para tener prestigio y hacer bien su trabajo, tendrá que preocuparse de estar altamente informado mientras dure el proceso, desde la información más sencilla a la más complicada, siendo necesario para potenciar sus contactos el acudir a otras agencias de Relaciones Públicas ya que favores con favor se paga, y trabajar con una red de profesionales bien conectados.

Es decir, el relaciones públicas desempeña un papel *lobbístico*, de disponer oportunamente de conocimientos, obtenidos de forma totalmente legítima, del ámbito económico, político o financiero, ya que por las características de su actividad podrá disponer de informaciones difíciles o imposibles de conseguir en otra profesión, aconsejando cómo utilizar esa información y el valor de la misma e influirá eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas.

Ello le permitirá juzgar y anticiparse, basándose en la totalidad de los antecedentes de que disponga, a posibles cambios económicos, con sus consiguientes repercusiones, y en beneficio de las distintas entidades en las que colabore, manteniendo el más absoluto secreto de la información, de acuerdo con un estricto código ético y legal.

Estará igualmente en disposición de provocar la creación de noticias, aunque sin utilizar para ello, en lo más mínimo, información privilegiada alguna, que su actividad está rigurosamente controlada.

Por su experiencia en ciencias de la empresa y en técnicas de comunicación (publicidad, investigación de mercados, promoción de ventas, imagen corporativa, *sponsoring*, etc.), participará junto al equipo de ejecutivos y analistas financieros de la empresa, después de estudiar profundamente su realidad a través de las memorias, balances y cuenta de explotación, y agrupando, además, aquellas circunstancias relacionadas con la imagen de la entidad, en una amplia auditoría de Relaciones Públicas a nivel interno y externo, que al efecto se establecerá.

En pro de su empresa es capaz de organizar grupos de presión con empresas del mismo sector para defender mejor sus intereses y crear más fácilmente noticias con interés público lo que permitiría su inmediata identificación.

1.1.8. Cómo trabajan los especialistas de Relaciones Públicas y Comunicación. Dos ejemplos reales: Formando deportistas y Difusión de las Relaciones Públicas en Rusia

***Aplicaremos la fórmula para obtener el éxito en una campaña de relaciones públicas, sobre la creación de una Institución dedicada a la Enseñanza Superior de Administración y Dirección de Empresas Deportivas (ADED) Johan Cruyff*.**

Cuando se trabaja en la planificación estratégica y operativa de la empresa, los Relaciones Públicas empresariales reciben información por parte de los directivos y analistas de la propia empresa y de su accionariado y desde otra perspectiva la recibirán también del cliente o usuario.

Con la información de ambas partes y neutralmente su objetivo tras analizarlo, serán hacer coincidir el interés público con el privado, procurando que ambos se beneficien de ello; veamos con un ejemplo cómo los especialistas en Relaciones Públicas efectúan hoy su trabajo.

Comentario del Caso Johan Cruyff. Creación e implantación de una Escuela de Administración y Dirección de Empresas Deportivas (ADED) a nivel nacional e internacional

Éste es un ejemplo verídico de un fenómeno relativamente nuevo en el que consultores de diferentes especialidades se han servido de las estrategias de técnicas, políticas y

dirección de Relaciones Públicas para crear e incrementar la reputación de una organización que apenas con tres años de existencia ha conseguido estar implantada en unas diez ciudades del mundo a pleno éxito y rendimiento por la dedicación y trabajo de sus fundadores, unido a la estrategia digna de realizar un libro aparte en materia del poder que tienen y desarrollan las Relaciones Públicas en la sociedad moderna.

Encargos de esta envergadura no son nuevos en los EE.UU., pero en algunos países como España, sólo recientemente y desde hace unos años se ha permitido a los profesionales de Relaciones Públicas, dada la competencia de ideas y productos en la sociedad moderna, el gestionarlos empresarialmente y en materia de Relaciones Públicas simultáneamente.

Los métodos usados en esta ocasión para distinguir y ensalzar a esta organización creando corrientes de credibilidad y confianza del resto de Escuelas Superiores habrán de ser muy distintas de las que se usarían para una escuela normal del mismo tipo.

En materia de Relaciones Públicas, no existen campañas en serie, sólo existen campañas a medida.

La reputación que ha alcanzado esta Escuela Superior de ADED y el importante rol que desarrolla en la sociedad y el deporte en nuestro país y en otros es la suma total de todo el equipo y de la eficiencia de su organización que hasta ha llevado a todas las asociaciones deportivas del país sin excepción de ninguna a que la recomienden a sus atletas, según protocolo firmado en Madrid entre éstos y la propia Escuela.

El genio que inspiró el «Dream Team» y que fuera uno de los mejores futbolistas del mundo crea esta Escuela para formar universitariamente deportistas, pasando a la historia del deporte como una persona que como líder no sólo vivió del deporte sino que retorna al deporte altruistamente y da la la oportunidad a deportistas para que se formen y continúen ejerciendo independientemente de sus triunfos a partir de cierta edad entre 25 y 30 años, en función del deporte; escogiendo, ya que son jóvenes para la vida y viejos para el deporte, realmente un trabajo digno de elogio pero no exento de envidias y polémicas.

Johan Cruyff nació en Amsterdam, Holanda, el 25 de abril de 1947. Su extraordinaria habilidad con el balón le valió el apoyo unánime de la afición en equipos como el Barcelona, el Ajax, el Cosmos o el Feyenoord. Como entrenador, dirigió al Ajax durante tres temporadas hasta que, en 1988, fichó por el F.C. Barcelona. Su estancia en la ciudad condal no pasó desapercibida. Ganó cuatro ligas consecutivas (1991-94), una Copa del Rey (1990), tres Supercopas de España (1992, 1993 y 1995), una Copa de Europa (1992), una Recopa (1989) y una Supercopa de Europa (1993). Aunque la actualidad del club barcelonés le ha situado de nuevo en las portadas de los diarios, la afición le recuerda como el genial inspirador de un equipo que ya ha entrado en la leyenda: el «Dream Team».

Situación preliminar

Lo que sigue a continuación es el origen de la relación de Johan Cruyff, deportista y presidente de la escuela que lleva su nombre, y José Daniel Barquero, relaciones públicas y Director General de la misma, así como un importantísimo equipo coordinado por estos

dos hombres, y de cómo decidieron, en pro de los intereses de los deportistas de España y resto del mundo darles una formación dentro de la enseñanza superior en ADED, alcanzando su objetivo al conseguir un crecimiento notable en expansión y reputación y ser pioneros en este género de educación pasando a la historia del mundo del deporte por permitir a los deportistas tener un título universitario y darles una formación con la que después ejercer en el mundo empresarial del deporte y ganarse la vida.

Una de las estrategias adoptadas por estos dos hombres y la institución que fundan consistió en que fuese Cruyff reconocido como líder ideológico en la sociedad española e internacional en temas clave de estrategia educativa y deportiva del momento, así como darlo a conocer.

El incremento del liderazgo ideológico fue el principal objetivo de las actividades de Relaciones Públicas de la Escuela, que incluían convocatorias de prensa en las que se daba a conocer que el deportista es inteligente y rompiendo el tópico de que no lo es y puede estudiar simultáneamente a sus entrenamientos, permitiéndole continuar su trabajo a partir del momento que deja el deporte.

Junto a estas acciones de rápida difusión por los medios de comunicación, dado que Cruyff de por sí es noticia, se unió la estrategia de Relaciones Públicas de Barquero, que constantemente y en cada rueda de prensa, en las que en ocasiones se daban cita hasta casi cincuenta medios de comunicación, y artículos aparecidos, así como entrevistas en televisión realizadas a Johan Cruyff seguían una pauta perfectamente planificada con un objetivo: concienciar a la opinión pública, deportistas y asociaciones en general, de lo importante que es que nuestros deportistas se formen y quien mejor como ejemplo que Cruyff, a quien la vida y su esfuerzo personal lo han tratado bien, alcanzando los mejores logros como jugador y como entrenador.

Pero si miramos atrás y vemos cómo le ha ido a algunos deportistas, uno se da cuenta que hacía falta en la sociedad una carrera como ésta, porque éstos no se han podido desarrollar y no porque no fueran inteligentes o no supieran, sino porque no tenían estudios ni formación que les abriera esa despierta inquietud de miras. Es decir, si un deportista no coge, simultáneamente a sus entrenamientos, el primer tren del estudio a través de una escuela como ésta, que entiende y comprende al deportista permitiéndole compaginar entrenamientos y formación, llega un momento en que es tarde y queda su futuro a la suerte de la vida y no al de su buen hacer.

A este objetivo en pro del deportista se le unieron muchas trabas en sus inicios, primero por parte de la Administración pública, ya que se vio como una intromisión en un trabajo que por sus repercusiones, si se les había ocurrido, no se había llevado a cabo, por otro lado daba alas al deportista y muchos asesores de líderes deportistas veían una amenaza a sus intereses empresariales, que tampoco es cuestión plasmar aquí pero que se pueden intuir, y por otra parte en un momento en que se le hizo un partido homenaje en el Fútbol Club Barcelona al que fuera su entrenador y actual presidente de la Escuela existían detractores por el placer de opositarme a la idea independientemente de que fuese en pro del deportista.

Por este motivo, no sólo se tenían que implantar estos estudios, sino darlos a conocer y luchar contra las adversidades que incluso algunas personas de algunos clubs de reconocido prestigio se propusieron derrocar.

Implementación

Aunque la Escuela empezaba a ser conocida por su trabajo en la formación de deportistas y sus buenos resultados con programas de estudio de gran calidad, contenido y colocación del alumno desde el primer día para que viera que lo que estudiaba tenía salida profesional; los estudios están impartidos por profesionales titulados universitarios y que tienen experiencia en trabajar en el mundo del deporte y de reconocido prestigio; la falta de un título universitario que otorgase la Escuela fue un objetivo pero no nos repercutía directamente, ya que este tema, si bien no era trascendental porque el alumno disponía de un título de la respectiva Comunidad Autónoma al que se había matriculado con conocimiento de causa, pero esto sirvió de arma de batalla a la posición y desprestigio a las organizaciones interesadas en que esta Escuela no funcionara y empezaron a utilizarlo agresivamente en artículos, rumores infundados y declaraciones públicas de algunos personajes de la propia administración pública; con esto consiguieron que nuestros alumnos y seguidores se inquietaran, pero a pesar de estar nosotros preparados para esto, los alumnos nunca se quejaron, ya que confiaban en nosotros y coincidía lo que se les informó con la realidad de la Escuela en el momento.

Independientemente, resultaba obvio que se necesitaban realizar unas acciones positivas de Relaciones Públicas con resultados claros y concisos para las escuelas que ya estaban implantadas en distintas ciudades para contrarrestar esas críticas, ya que en un año se abrieron cuatro escuelas con todo tipo de instalaciones, siendo para sus fundadores un gran esfuerzo económico y de imagen pero con la visión clara de que tendría futuro el trabajo bien realizado y que el tiempo, haciéndolo bien, nos daría la razón o por lo menos moriríamos en el intento, pues valía la pena esa gran idea social en pro del deporte del país y de sus deportistas.

Planificación

Se decide aplicar entre otras la estrategia de «hacerlo bien para luego darlo a conocer». Si conseguimos hacer coincidir el interés privado con el público esta garantizado el éxito.

Lo difícil en toda campaña es encontrar el interés público que permita arrastrar el interés privado para triunfar; veamos cómo se hizo en este caso.

Toda la planificación que a continuación se detalla fue llevada a cabo a pleno éxito y rendimiento con unos buenos resultados sin precedentes en la enseñanza universitaria.

Se opta por la estrategia de colocar a su presidente, Johan Cruyff, como motor y líder ideológico en un tema tan importante como fue el asesorar con consejos públicos continuamente al deportista en todas sus ruedas de prensa, y aparición en los cientos de actos públicos de radio, televisión y prensa que le ocupan de los diversos negocios y trabajos altruistas que desarrolla, de tal forma que la suma de todos estos mensajes le dieron una imagen pública de peso en torno al problema de la falta de formación superior del deportista, sensibilizando a la opinión pública. Con esto conseguimos que

líderes políticos, empresas que viven del deporte y asociaciones deportivas nos respaldasen.

Se decidió que a estas opiniones se unieran otras grandes figuras del deporte a nivel internacional y no sólo del mundo deportivo sino incluso del institucional, político y empresarial dando soporte a sus ideologías y a difundirlas.

Se planifica y se toma la decisión de obtener el soporte de importantes multinacionales implicadas con el deporte, así como el conseguir el soporte de las distintas Comunidades Autónomas para que respalden a las distintas escuelas de la geografía española.

Se desarrolla la estrategia de unir el interés de todas las asociaciones deportivas del país de profesionales de todos los deportes con los de la Escuela para que sean las mismas causas por las que luchar.

Una vez conseguidos estos soportes institucionales, empresariales y políticos, se decide unir a todos los interesados y convertirlos en *lobby* o grupo de presión ante la administración pública y otros organismos.

Se decide entrevistarnos con algunas universidades para conseguir título universitario para nuestros deportistas y estudiar sus distintas ofertas.

Se planifica el que los profesores, periodistas, locutores y otros escriban y hablen de la labor social que se está realizando, creando noticias y haciendo éstos un bien por el deporte.

Se implicará todos a los alumnos de las escuelas de las seis ciudades para que creen su propia revista interna con carácter propagandístico y se dé a conocer todo lo que aprenden y que la opinión pública vea la expansión de la Escuela ya que es una necesidad y el tipo de formación que éstos reciben.

Se pretende implicar a patrocinadores oficiales para que den soporte y bequen la carrera a deportistas, y se piensan algunos nombres por su implicación en la política de

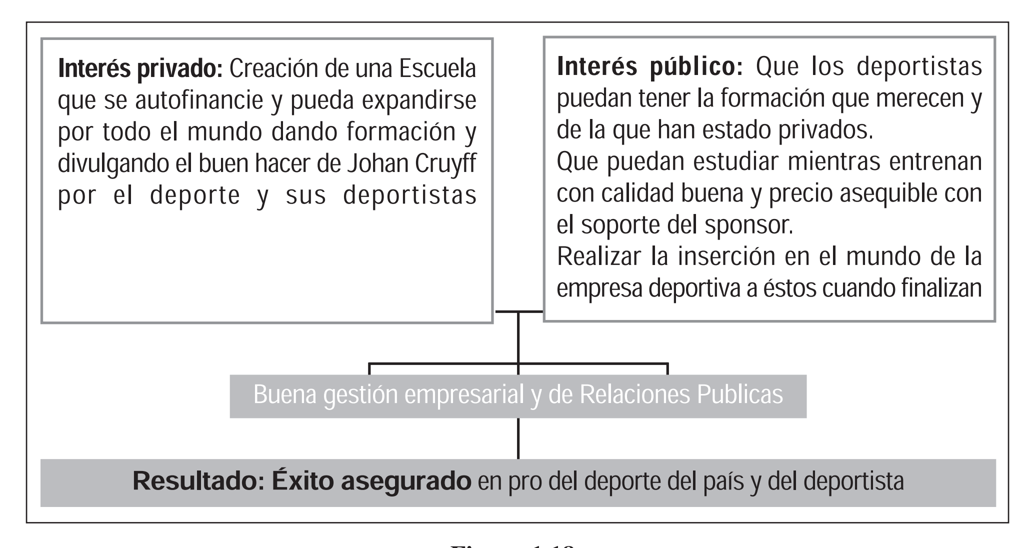


Figura 1.18.

empresa de colaboración con el deporte y éstos aceptaron: Canal Plus, por su trabajo con el deportista diario; Nike, por su entrega y dedicación en todo el mundo con el deporte; KLM, por su especial interés que siempre han demostrado por el deportista; Philips, por su alta tecnología que aplican en el deporte. Esto implicó la detección de posibles conflictos con la administración pública y se opta por limar asperezas y solucionarlos.

En la escuela se crean unas directrices y una filosofía:

– Se aumenta el trato individualizado al alumno haciendo que este se sienta a gusto en la Escuela.
– Existe una jornada de puertas abiertas a futuros candidatos a ser alumnos, en los distintos salones de enseñanza que se realizan en el país y en el extranjero.
– Se creó un vídeo divulgativo de las acciones que se realizan en la Escuela.

Para asegurarnos que el alumno recibe el trato adecuado, así como los profesores y resto del equipo, se realizó un traslado a unas instalaciones mejores, con imagen propia, así como estimular a los alumnos con mensajes de otros deportistas que han estudiado y triunfado en el deporte y empresa, por ejemplo: Emilio Butragueño, Manuel Estiarte y otros.

El objetivo final era la apertura en otras ciudades españolas y extranjeras.

Se decide dar más importancia a la marca Escuela Superior Johan Cruyff a través de acciones de Relaciones Públicas integradas que permiten que se nos reconozca entre el resto de escuelas que nacen a raíz de la nuestra y que los deportistas nos tengan fidelidad de marca a través de las corrientes de credibilidad y confianza que generamos, basada en la calidad que se imparte en los estudios y servicios dándole a conocer a través de las Relaciones Públicas.

Decidimos invertir en esfuerzo de «publicity» y crear más imagen sostenida por la calidad pero manteniendo precios a través de los patrocinadores oficiales que decidimos ampliar y buscar nuevos para dar más soporte al deporte del país.

A las declaraciones de los competidores, decidimos restarles importancia a través del soporte público de los grandes del deporte que soportan nuestra causa y ven el esfuerzo personal y la calidad del trabajo, es decir, si se influencia al líder en nuestra causa la masa seguirá al líder, y no contestamos a sus críticas.

Nos unimos a las nuevas tecnologías con una gran coordinación dotando a la Escuela de los mejores ordenadores y servicios derivados de éstos, así como la creación de una página web con información actualizada.

Se decide aproximar más la Escuela al alumno para generar más fidelidad de marca.

Se desarrolla una estrategia de servicios detallista y personalizada buscando la excelencia de la educación.

Se gesta la asociación de ex-alumnos para fidelizar la marca durante el resto de la vida del alumno y darle un servicio.

Se decide explotar el liderazgo en el mercado siendo mejores en servicio y calidad.

Se apuesta por potenciar nuestra imagen de Escuela con la identidad diferenciadora.

Ejecución

La ejecución a llevar a cabo es por un equipo altamente cualificado, siendo Johan Cruyff motor y líder ideológico a tener en cuenta antes de realizar cualquier acción, José Daniel Barquero quien lleve a cabo las tareas de apertura de escuelas por todo el mundo así como la planificación estratégica de las mismas y la dirección de Relaciones Públicas, estando la gestión de los estudios dirigida por un equipo de importantes expertos en las respectivas disciplinas que cumplían la condición de ser titulados universitarios, experiencia en la docencia deportiva y empresarial, y trabajan en lo que enseñan, siendo coordinados por Jesús López Castro, contando con los soportes económicos a cargo de numerosas empresas como NIKE, PHILIPS, CANAL PLUS, KLM, entre otras, y el soporte de la prensa, televisión y radio en la etapa de expansión una vez aplicadas estas acciones, los resultados fueron muy buenos y en términos económicos difíciles de calcular ya que las acciones de «publicity» se multiplican por momentos.

En el área de finanzas solicitamos ser auditados por la auditoría Howartz, Carlos Puig, y en el área contable y de adminsitración se cuenta con José Antonio Bellmunt y en control de gastos y aspectos jurídicos con Carmen Fátima Barquero, y María José Ariza en temas fiscales con el fiscalista Pont Mestres.

Los soportes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en la figura del deportista Emilio Butragueño, asesor del Ministro, fueron importantes ya que luchó por que, al igual que él, todos los deportistas pudieran estudiar y obtener un título universitario.

En el área de titulación universitaria fue con la facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas a través de su decano, Josep Burgaya y su rector, Ricard Torrens, y en aspectos jurídicos, Montse Villalta.

En el área de títulos propios por las respectivas Comunidades fueron las siguientes: Generalitat de Catalunya, Comunidad de Madrid, Govern Balear, Excm. Diputación Provincial de Burgos y Cabildo de Tenerife.

Esto fue lo que los directivos de la Escuela Johan Cruyff vieron claro al decidirse por el programa de Relaciones Públicas y para crear la reputación de esta a través de las declaraciones de su presidente, Johan Cruyff, y de la planificación de su Director General, José Daniel Barquero.

A raíz de la creación de esta Escuela y hasta la fecha, conocidas organizaciones dedicadas a la docencia han intentado llevar a cabo escuelas similares dentro de una inmejorable tradición, pero hoy en día no son tan conocidas ni respetadas, a la vez que no tienen la expansión ni soporte público de credibilidad y confianza que tiene ésta.

Nuestra investigación de *marketing research* detecta:

1. Quien es pionero en sacar al mercado un producto o idea con una calidad y base científica de fondo se posiciona como líder.
2. Quien consigue el soporte del público, en este caso el deportista, nada puede hacer que esto fracase.
3. Quien implica al equipo haciendo que los empleados del primero al último «crean» tiene mucho ganado.
4. Los jefes que dan ejemplo son imitados.
5. El producto con «glamour» es difícil copiarlo ya que tiene «don».
6. Si los medios de comunicación dan soporte a la idea, una organización triunfa.
7. Si se hace bien y se da a conocer mediante las Relaciones Públicas, se tiene mucho ganado.
8. Si se mantienen los estándares de calidad y se potencian a la vez que se coloca al alumno, nos dirigimos a la excelencia educativa.

Aplicación de la fórmula para obtener el éxito en una campaña de Relaciones Públicas sobre la difusión de las Relaciones Públicas en Rusia

Situación preliminar

El principal objetivo fue el dar a conocer la profesión de Relaciones Públicas en la Federación Rusa, país que pasa por una importante reconversión; de país estatalizado procedente de una dictadura comunista a un país con plena democracia y en la actualidad con una dura transición para que esta ciencia se utilice en pro del desarrollo del país.

El interés privado: introducirnos en Rusia como asesores en Relaciones Públicas para multinacionales extranjeras, pues existía un nicho de mercado y potenciales clientes.

El interés público: teníamos que encontrarlo para hacerlo coincidir con el privado y triunfar en nuestra estrategia empresarial; veamos cómo se hizo a través de las propias Relaciones Públicas.

Objetivos

– Establecernos como consejeros en Relaciones Públicas en la Federación Rusa y captar clientes extranjeros, principalmente, y propios empresarios extranjeros ya establecidos en la Federación Rusa.
– Fomentar el conocimiento de las Relaciones Públicas en la sociedad en general y la empresarial en particular, a través de publicaciones universitarias en Relaciones Públicas y crear noticias publicables en medios de comunicación de lo que estas pueden hacer por la sociedad y sus organizaciones.

– Persuadir a los líderes de la importancia de las Relaciones Públicas para salir de la crisis rusa, haciéndolo bien y luego dándolo a conocer a través de éstas.
– Crear noticia de la importancia de la ciencia de las Relaciones Públicas filtrando a la prensa lo mucho que estas han hecho por las organizaciones de EE.UU. y resto del mundo.
– Implicar al gobierno de la Federación Rusa para que vea lo mucho que estas hicieron para el empresariado del mundo y sus organizaciones.
– Que el gobierno vea que es importante que se desarrolle bien un trabajo y se dé a conocer, pero que a diferencia de la propaganda de la que el gobierno ruso es maestro, los relaciones públicas son más eficaces, pues utilizan el método indirecto y de esa forma el pueblo valorará lo desarrollado por los políticos sin que éstos se lo digan directamente.

Investigación

Aunque el término Relaciones Públicas era conocido en la Federación Rusa, no se le identificaba con temas relacionados a la alta dirección de la empresa u organización.

Se desarrollaron una serie de trabajos de investigación de marketing centrados en empresarios, políticos, líderes de opinión en diversos sectores y otros para conocer los distintos puntos de vista.

Los resultados fueron que las Relaciones Públicas eran un invento norteamericano que, si funcionaba en otros países, ¿por qué no podía funcionar en Rusia? Todos argumentaron la falta de profesionales en ese sector, pues la ciencia de las Relaciones Públicas había estado prohibida al ser una ciencia que se dedica a la industria de la persuasión, y ésta estaba controlada exclusivamente por el gobierno.

En función de este estudio, hubo una aproximación al gobierno de la Federación Rusa, dado que los temas de la privatización y la actual y futura competencia entre empresas, productos y otros, eran temas delicados porque de eso dependía el futuro de la Federación Rusa.

Dado que el gobierno ruso mostró gran interés por las Relaciones Públicas, ya que veían en esta ciencia que atraerían turismo y divisas, así como potenciales clientes a las distintas empresas, y les permitiría no sólo mejorar la imagen del país y sus empresas, sino aumentar cuota de mercado, decidieron invertir en formación de sus funcionarios.

Durante varios años nos encargaron la formación de altos ejecutivos y representantes políticos a través de la Escuela de la Administración Pública de la Federación Rusa en Moscú, adjunta al gobierno de la propia Federación. Durante este tiempo los funcionarios y mandatarios se desplazaban a España, donde en un programa completísimo e intensivo se les enseñaban los procesos de transición española a la democracia y de ese nuevo invento de «la ciencia de las Relaciones Públicas».

Ejecución

Durante esos años que utilizamos como catapulta de lanzamiento, dimos a conocer la importancia de la profesión a los líderes políticos, empresariales y otros, difundiendo la profesión a pasos gigantes, si persuades a los líderes, éstos realizarán el trabajo de difusión por ti.

Algunos incluso aseguraron estar ejerciendo la profesión sin conocer lo que hacían y, obviamente, sin técnicas tan depuradas.

A través de la propia Universidad Nacional de Moscú publicamos artículos y revistas, y esto culminó en aumentar el interés con la publicación de un libro mío editado por Ediciones Dielo, del que se han publicado tres ediciones hasta la fecha en la Federación Rusa, titulado *Relaciones Públicas Financieras*, que posteriormente publicaría en España con el título *Relaciones Públicas Financieras y Mercado de Valores*, siendo co-autor el relaciones públicas y economista Fernando Huertas.

A raíz de ver la importancia de las Relaciones Públicas, el gobierno de la Federación Rusa autorizó el ejercicio de las Relaciones Públicas y el asociacionismo en esta disciplina, pues lo consideraban una necesidad para el país.

Tal fue el éxito de lo aprendido por los funcionarios del gobierno de la Federación Rusa que tras propuesta del consejo rector y científico el 11 de febrero de 1997 se me concedió el título de Doctor *Honoris Causa* por la Universidad Nacional de la Federación Rusa.

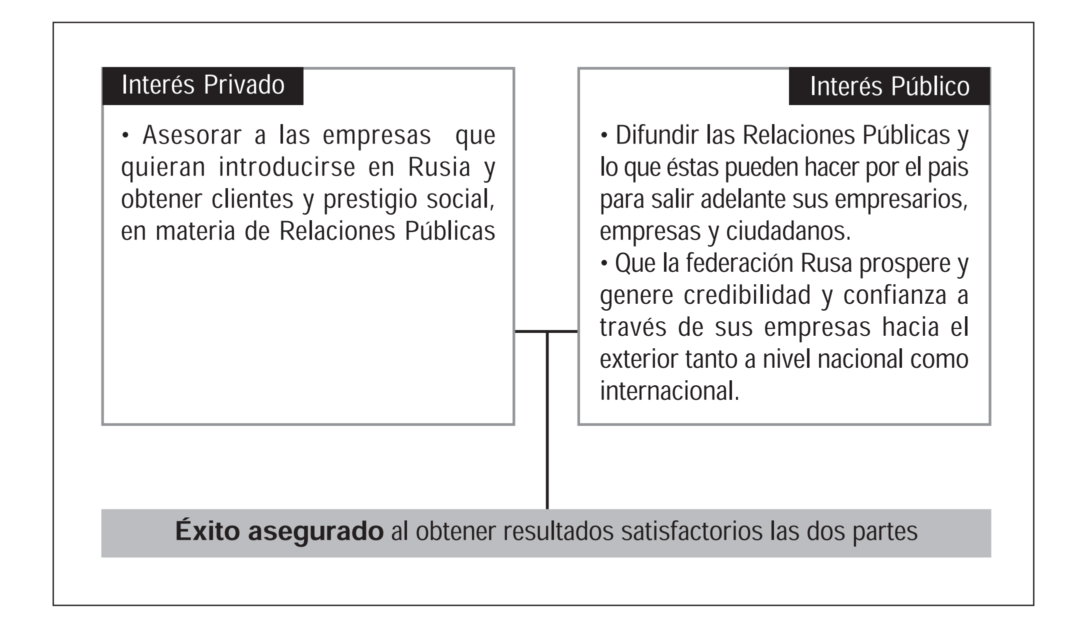


Figura 1.19.

Las peticiones de aceptar trabajo en esta disciplina se multiplicaron por parte de multinacionales extranjeras deseosas de entrar en un mercado emergente como el ruso, en el que nuestro nombre se mencionaba en todos los sectores a la hora de persuadir a la opinión pública de que crea en un político, consuma un producto, acepte una ideología y otros.

Comentario del caso

Éste es un claro ejemplo de cómo persuadir a la opinión pública líder de la Federación Rusa, de la importancia de la profesión y de que éstos, tras entender y creer en la profesión y por el método indirecto, quién mejor para formar a los líderes que esos que las han descubierto.

También es un claro ejemplo de la utilización de la fórmula para tener el éxito asegurado en Relaciones Públicas al hacer coincidir el interés privado con el público como ya descubriera Bernays.

1.1.9. Importancia de las empresas de Relaciones Públicas: Estados Unidos y España

Estados Unidos

Las quince empresas más importantes del mundo en materia de Relaciones Públicas están situadas en los EE.UU.

Se calcula aproximadamente, según algunas asociaciones norteamericanas en esta disciplina, que pueden existir aproximadamente unas 20.000 agencias contando a los asesores individuales con despacho propio.

La empresa que ha desarrollado este gráfico, J.R. O'Dwyer, dijo tener rigurosos estudios que certificaban que las cincuenta primeras empresas de Relaciones Públicas de EE.UU. dieron unas ganancias de 2.260 millones de dólares en el año 1998, y que las quince primeras ganaban las tres cuartas partes de esas ganancias.

España

Las empresas más importantes de España en materia de Relaciones Públicas están centradas principalmente en Madrid y Barcelona.

Se calcula, según algunas asociaciones en esta disciplina, que pueden existir aproximadamente unas mil agencias, incluidos asesores individuales con despacho propio.

La asociación que ha facilitado la información de este gráfico, ADECEC, asocia a los consultores que superen una cierta facturación anual y con un mínimo de buen hacer profesional.

Cuadro 1.2. Principales empresas norteamericanas de Relaciones Públicas

Nombre	**Beneficios (en millones de dólares)**	**N.º de Trabajadores**
Burson-Marsteller (A) (E)	258,4	1.765
Hill & Knowlton (A) (E)	206,0	1.570
Porter/Novelli International (A)	183,1	1.822
Shandwick (A) (E)	170,3	1.731
Fleishman-Hillard (A)	160,7	1.231
Edelman PR Worldwide	157,8	1.636
Ketchum (A)	125,2	1.032
BSMG Worldwide (A)	119,9	913
Weber PR Worldwide (A)	83,2	648
GCI/APCO (A)	79,7	763
Ogilvy PR Worldwide (A) (E)	77,9	700
Manning, Selvage & Lee (A)	76,0	520
Golin/Harris Communications	53,0	430
Ruder Finn	51,2	458
Waggener Edstrom	40,9	409

(E) Agencia con sede social en España.
(A) Agencia de publicidad subsidiaria.
Fuente: Copyright 1999 de J.R. O'Dwyer Company, Inc.

1.1.10. Relación de las funciones y trabajos más representativos de los especialistas en Relaciones Públicas dentro de la organización empresarial

– Relación con los distintos departamentos de la empresa.
– Discursos y conferencias, dándoles un barniz de imagen y venta.
– Conseguir la persuasión de los públicos de la empresa en su beneficio.
– Relaciones con medios de comunicación social.
– Relación con patronal y sindicatos.
– *Lobby* y grupos de presión, incluso de la mano de nuestra competencia, si los intereses a legislar por la administración pública son comunes.
– Relaciones comunitarias creando noticia si se da el caso.
– Expansión empresarial en un futuro.

Cuadro 1.3. Empresas españolas en materia de Relaciones Públicas

Nombre	**Beneficios 2004 (euros)**	**N.º de trabajadores**
ACH Y ASOCIADOS CONSEJEROS DE RELACIONES PÚBLICAS	187.777	34
BURSON-MARSTELLER SL	772.000	58
ULLED ASOCIADOS CONSEJEROS DE RELACIONES PÚBLICAS, S.A.	72.145	17
BASSAT OGILVY CONSEJEROS DE COMUNICACIÓN, S.L.	353.762	20
EDELMAN PUBLIC RELATINS WORLDWIDE, S.A.	NS/NC	36
KETCHUM SEIS PUBLIC RELATION, S.A.	NS/NC	50

Fuente: Dicodi 50.000 anuario de principales sociedades españolas, 42ª edición 2003-2004.

- Aconsejar a la Dirección a la hora de tomar decisiones en materia de sus públicos, de los cuales se depende para el éxito de sus campañas.
- Diseñar constantes estrategias comunicativas e informativas para cada uno de los públicos.
- Labor legislativa y *lobby*.
- Relación, mantenimiento y captación de nuevos clientes.
- Asistencia a ferias y congresos del sector, a nivel nacional e internacional.
- Revista impresas y electrónicas.
- Memorias anuales con la realidad de la empresa y teniendo en cuenta, en función del momento, la imagen que queremos mantener.
- Relaciones Públicas en situaciones de crisis, para elaborar el plan estratégico y operativo.
- Cooperar con los departamentos de Publicidad, Marketing y Promoción, para seguir la misma línea de actuación y objetivos.
- Hacer coincidir el interes público social del accionista con el privado de la empresa.
- Diseño de páginas web y su mantenimiento.
- Relación con la comunidad empresarial o financiera a través de almuerzos o circulares, creando un foro de debate y aproximación.
- Relación constante con los accionistas manteniéndolos informados de los objetivos y logros.

– Actos especiales de protocolo o ceremonial.
– Relación con universidades o escuelas universitarias del sector transmitiendo solvencia de la compañía u organizando visitas.
– Acciones para mantener y crear corrientes de credibilidad y confianza.
– Investigación de mercados.
– Cambios de imagen corporativa.
– Diseños de estrategías publicitarias.
– Estudios de la competencia.

1.1.11. Honorarios profesionales y modelo de contrato

Los honorarios profesionales son muy subjetivos ya que en función de la importancia de la compañía y calidad de sus ejecutivos pueden cambiar considerablemente.

La presente lista de servicios y precios ha sido confeccionada en el año 2001 y tras un profundo y riguroso estudio que contempla un mínimo y un máximo; este máximo puede ser superado por los mejores de la profesión.

A cada uno de estos servicios le corresponden toda una infraestructura que no se detalla pero que se desprende de la lectura de este libro.

1. La consultoría anual: puede ser contratada por un mínimo de seis mil euros hasta dieciocho mil euros, cargando por aquellos costes ajenos al tiempo y buen hacer profesional.
2. Consultoría por días, en base a los servicios que se utilicen por día de ocho horas y se requieran.

Las horas extras se cargan mediante una regla de tres.

3. Desarrollo, implementación de ideas y redacción del proyecto de campaña con presupuesto completo y comentario específico de las estrategias y acciones a desarrollar independientemente de llevarse a cabo.

Mínimo	Máximo
6.010 euros	36.060 euros

4. Servicios concretos

– Acciones de *publicity* y relaciones con medios de comunicación.
– Envío y seguimiento de nota de prensa a todos los medios de comunicación del país con carácter de noticia y con garantía de éxito:

Mínimo	Máximo
6.010 euros	36.060 euros

– Rueda de prensa con asistencia de medios y su posterior difusión del mensaje.

Mínimo	Máximo
18.030 euros	60.101 euros

MODELO DE CONTRATO POR ICO

Modelos de contrato basado en el propuesto por ICO. International Institute Comite of Public Relations Consultances Associations.

Este acuerdo confirma la actuación de .... como Consultores de Relaciones Públicas y Comunicación para llevar a cabo un programa / plan de Relaciones Públicas, sobre el cual las respectivas partes adjuntan información.

1) Este acuerdo se iniciará el .... por un período de .... si no existe acuerdo explícito respecto a la cláusula 5) de este acuerdo.
2) Las tarifas de Servicio de Consultoría, sin incluir el IVA, y basadas en el tiempo directivo, ejecutivo y administrativo, se calcularán de la siguiente forma: ....
....
....
3) La Agencia Consultora se reserva el derecho de negociar una estructura tarifaria revisada si el cliente cambia sus requisitos con posibles variaciones en el tipo de servicio estipulado en el presente acuerdo.
4) Estas tarifas son aplicables en el servicio realizado en territorio nacional y no lo son en la supervisión y presentación de servicios realizados en el extranjero que estarán sujetos a un acuerdo independiente.

APARTADOS PRESUPUESTARIOS (según Agencia)

5) Este acuerdo puede finalizar en cualquier momento, debiendo cada parte presentar una notificación por escrito con una antelación de dos meses como mínimo.
6) En caso de finalización de este acuerdo, por la razón que fuere, el Cliente se responsabilizará del pago de los servicios acordados con la Agencia Consultora incluyendo gastos en representación del cliente efectuados por la misma Agencia.
7) Si el cliente satisface por completo sus obligaciones de pago, la Agencia Consultora cooperará en la medida de los posible para facilitar al Cliente contratos y acuerdos con terceras partes, y transferirá al cliente cualquier material no utilizado adquirido en representación del cliente.
8) El Cliente acuerda pagar a la Agencia Consultora cualquier compensación adicional en el caso de que demande un trabajo creativo detallado para un futuro programa o proyecto no incluido en este convenio y que sea demandado por el mismo cliente durante el período de este acuerdo.

Estas condiciones se consideran parte integral de este contrato.

Agencia Consultora:	Cliente:
Firma....................................	Firma...
Fecha....................................	Fecha...

– Eventos: presentaciones, inauguraciones, jornadas de puertas abiertas, desfiles de moda, encuentros, homenajes, exposiciones, convenciones, congresos, ferias y otros. En la misma ciudad y según el trabajo realizado.

Mínimo	Máximo
6.010 euros	36.060 euros

– Espónsor, patrocinio, mecenazgo.
15 por 100 de la empresa privada.
0 por 100 de la empresa pública.

MODELO DE CONTRATO ELABORADO POR EL SYNDICAT NATIONAL DES CONSEILS EN RELATIONS PUBLIQUES

Este documento ha sido traducido íntegreamente del boletín de la CERP (Confederación Europea de Relaciones Públicas).
Elementos básicos para la redacción de un contrato de prestación de servicios entre un Consejero de Relaciones Públicas y una empresa, institución, etc.

La empresa (Administración pública, empresa, organización, fundación, etc.)

dirección de la sede social____
representada por____

contrata a la agencia de relaciones públicas

(el gabinete, la sociedad de consultantes)___________________________________
____

de conformidad con el contrato las cláusulas son las siguientes:

I. *Objeto del contrato* (1)

1. Estudio concerniente a los problemas de información, de comunicaciones sociales y de relaciones públicas de la empresa.
   Realización de un diagnóstico y de recomendaciones.
2. Creación de un servicio de relaciones públicas o de información interior.
3. Concepción y redacción de un programa de relaciones públicas que comprenderá los siguientes apartados:
   - La determinación de los objetivos.
   - La política a seguir y su estrategia operativa.
   - Un presupuesto.
4. Realización del programa de relaciones públicas.
5. Consejo permanente a la Dirección General de la empresa en todos los aspectos que inciden en la actividad específica de las relaciones públicas.
6. Realización puntual de (estudios, una conferencia de prensa, la participación a una exposición, la concepción de una revista de empresa, la edición de una memoria mensual o de un folleto, una misión eventual, la producción de documentación audiovisual, etc.).

(Continúa)

II. Duración del contrato

– El contrato entre en vigor a partir de______________________________ hasta____
– Se renovará de mutuo acuerdo, salvo cláusula en contrario.
– Puede ser denunciado en todo momento por una de las dos partes mediante el envío del oportuno preaviso, por medio de carta certificada, con una antelación de seis (o tres) meses antes de que se renueve automáticamente.

III. Definición de la misión del o de los consejeros

La agencia delega ante la empresa por el período definido:

– Un consejero____ o un equipo compuesto de_____________________________________ con el encargo específico de asegurar la ejecución de las misiones definidas por el contrato.

IV. Derechos y obligaciones del consejero

A efectos de cumplir el mandato que le ha sido confiado, el consejero debe mantener regularmente reuniones de trabajo con la Dirección General de la empresa-cliente.

Deben tener acceso a todas las fuentes de información y a los documentos indispensables que le faciliten el cumplimiento de su actividad.

El consejero está vinculado con respecto a su cliente por el secreto profesional y se compromete a no difundir ninguna información sin el previo acuerdo de este último.

Bajo un punto de vista general, todo consejero del que su agencia sea miembro del S.N.C.R.P se atenderá al estricto respeto del Código de Deontología de la profesión.

El consejero rinde cuentas a su cliente, periódicamente, por ejemplo, mediante un informe mensual del conjunto de actividades que él ha realizado por cuenta de la empresa.

En el caso de que un cliente eventual puede encontrarse en concurrencia con uno de sus clientes, el consejero debe advertirlo antes de la firma del contrato.

V. Derechos y obligaciones de la empresa-cliente

La empresa queda sujeta a la interdicción de contratar en cualquier forma al que esté a su servicio sin el acuerdo de la agencia de relaciones públicas, a alguno de los colaboradores de esta última, ya sea integrado o exterior, hasta después de transcurrido un año a partir de la fecha que haya finalizado el presente contrato.

Las listas de prensa y ficheros de personalidades o de «públicos» que se hayan confeccionado por la agencia, quedan de su propiedad.

Cuando los proyectos sometidos por la agencia de consejeros en relaciones públicas sean relevantes en el campo de la creación literaria o artística, su protección está asegurada por la Ley de 11 de marzo de 1957 (2).

(Continúa)

Estos honorarios pueden acordarse de diferentes modos:

1. Mediante una iguala o cuota mensual, bimensual, etc.
2. También pueden establecerse los honorarios mensualmente de acuerdo con el cómputo que corresponde al tiempo empleado por los diversos colaboradores de la agencia, y, de acuerdo con los extremos a los que obliga el presente contrato. En este caso, es de uso común prever el cobro de una cantidad mensual mínima y de fijar para cada año un presupuesto. Si este presupuesto corre el riesgo de ser rebasado, la agencia y su cliente deben consultarse para determinar si superarlo está justificado o si hay que reconsiderar la gestión en función del tiempo empleado en realizarla o programarla, o bien, proseguir con ciertas acciones.
3. Para una realización concreta, en el caso de unos honorarios prefijados de antemano que comprenden las horas de trabajo que se calculan y los gastos técnicos, puede escalonarse el cobro como sigue:

– 33 por 100 en el momento de firmar el contrato antes de empezar la acción correspondiente.
– 33 por 100 en el curso de la operación (generalmente a la mitad del plazo fijado).
– el resto a la recepción de la factura total, una vez finalizada la operación.

Los honorarios deben (en el caso *a* y *b*) ser objeto de una factura mensual –o periodicidad que se determine– a nombre del cliente, y el contrato debe precisar las modalidades de pago.

Todos los gastos realizados por la agencia de relaciones públicas para la ejecución del contrato deben ser contabilizados globalmente bajo el epígrafe de gastos técnicos: teléfono, télex, material impreso, franqueo postal, fotocopias, gastos de envíos, etc.

Los gastos técnicos más importantes (estudios, edición de material impreso, viajes, selección de locales, etc.) deben ser objeto de un presupuesto previamente aprobado por el cliente antes de iniciarse cualquier gasto.

Los gastos que se realicen son facturados al precio de coste y deben ser liquidados por el cliente en un plazo de 30 días (o bien, el día 30 de cada mes).

Las provisiones de fondos deben solicitarse a las empresas-clientes.

VI. Litigios

En caso de litigio, las dos partes declaran expresamente reconocer la competencia del tribunal de...

En el caso que la empresa-cliente estime que la agencia no ha respetado el Código de Deontología profesional, se compromete al arbitraje del Sindicato Nacional de Consejeros de Relaciones Públicas.

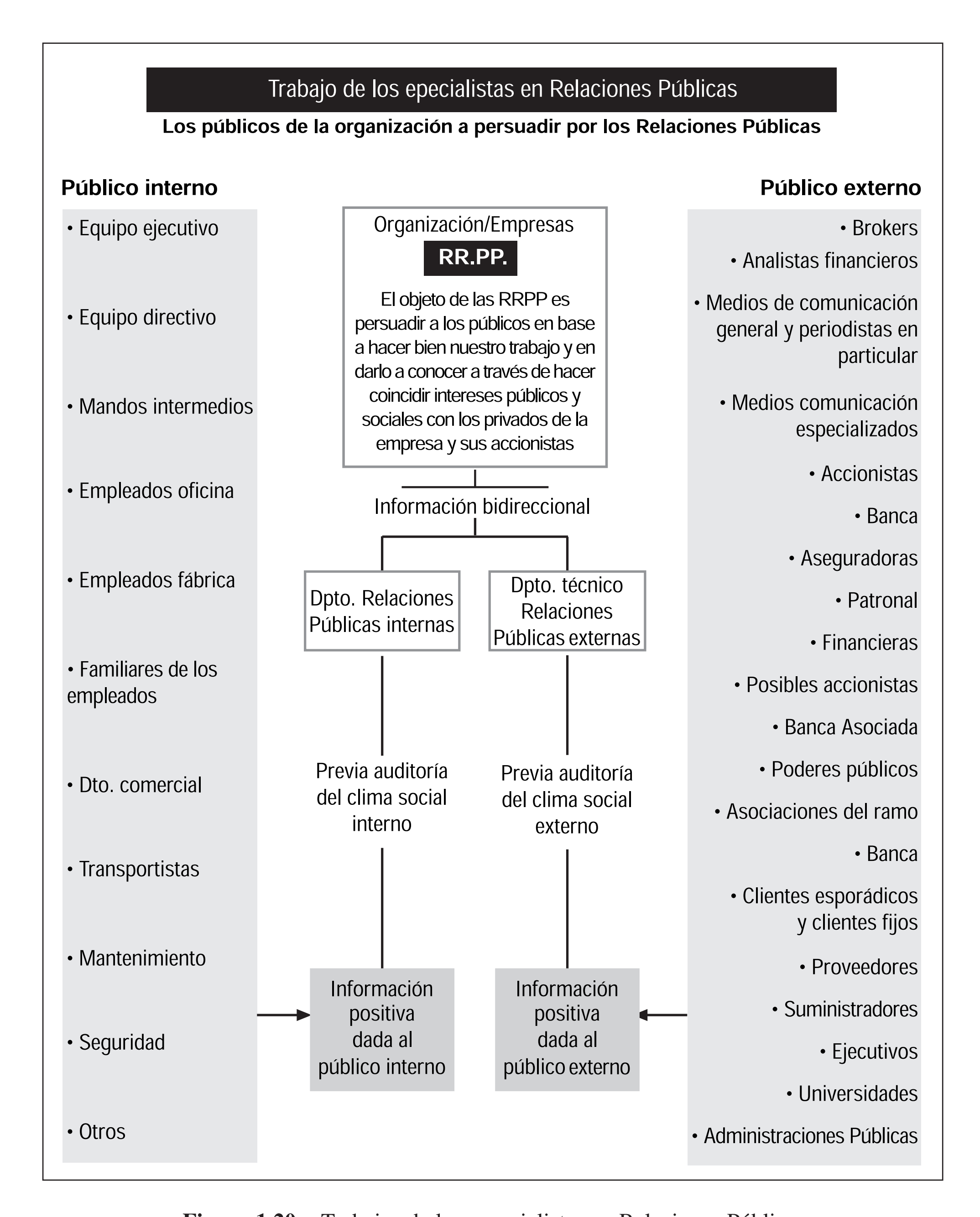


Figura 1.20. Trabajos de los especialistas en Relaciones Públicas.

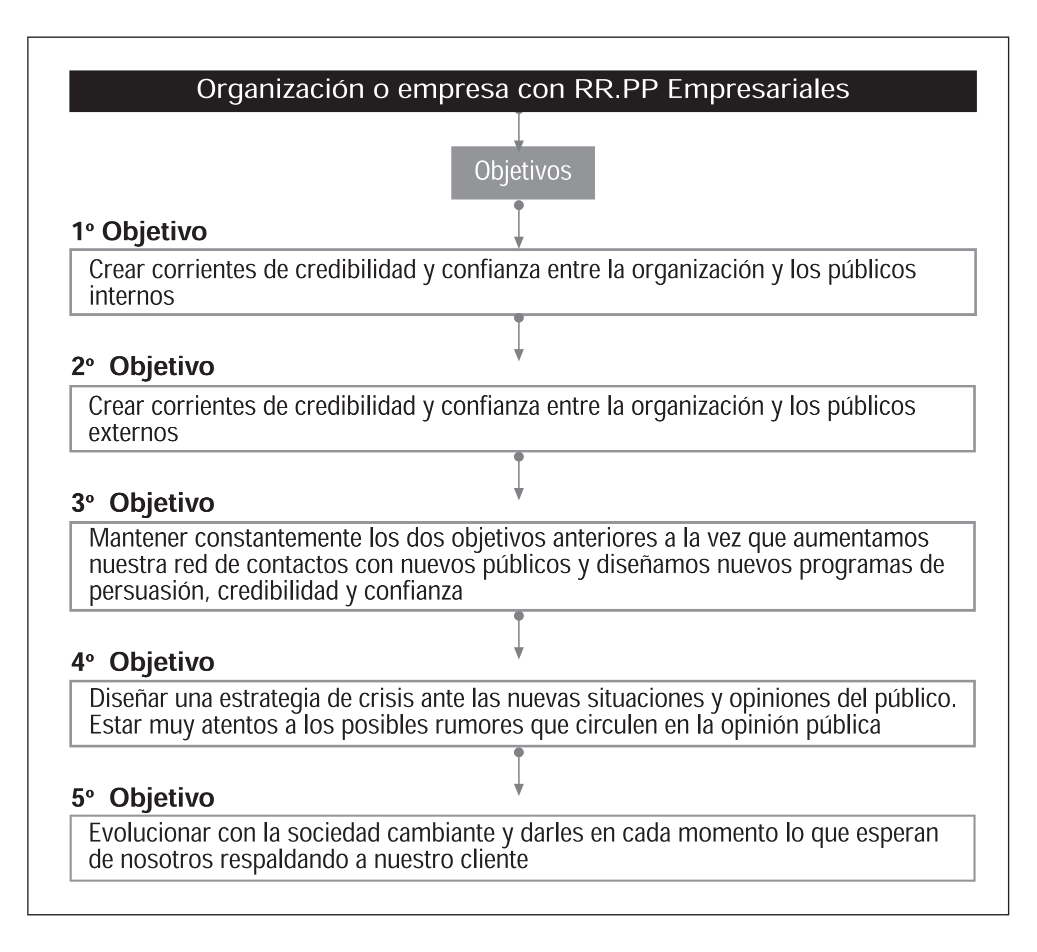


Figura 1.21. Resumen de objetivos de las Relaciones Públicas en las organizaciones.

Cuadro 1.4.

	Mínimo (euros)	Máximo (euros)
Director de Relaciones Públicas	600	3000
Adjunto al Director de Relaciones Públicas	300	1500
Técnicos de Relaciones Públicas	150	750
Equipo de ejecutivos Braim Storming	600	3000
Equipo ejecutivos investigación de Marketing	600	3000

1.2. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO SOCIAL Y SUS REPERCUSIONES EN LA ORGANIZACIÓN. EL PACTO SOCIAL

1.2.1. Origen del balance social como técnica de la ciencia de las Relaciones Públicas

Los primeros antecedentes del balance social aparecen en el siglo XIX, coincidiendo con la industrialización de los EE.UU. En España no hay indicios hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial.

A partir de 1950, coincidiendo con los inicios de la profesión, se aprecia en España un reconocimiento internacional. Es en ese momento histórico cuando los Estados y los gobiernos potencian la industrialización a cualquier precio, pues interesa salir de la carencia absoluta de una postguerra y dar todo tipo de ventajas a la empresa sin el debido seguimiento de su actuación ni con el entorno, ni con los trabajadores, no existe fuerza sindical y para compensar esa deficiencia los departamentos de Relaciones Públicas de las empresas de la mano de los gerentes de las mismas, deciden potenciar el balance social como elemento aglutinador entre la empresa, entorno y trabajadores para crear corrientes de buen entendimiento, así como de credibilidad y confianza.

1.2.2. Concepto clásico del balance social como herramienta de la ciencia de las Relaciones Públicas

En términos generales, la empresa recibe ventajas del entorno tanto de recursos humanos, como de recursos naturales, es decir, del medio ambiente.

En justa reciprocidad, la empresa debe de compensar, de alguna manera, al entorno aquello que previamente ha recibido del mismo y más en un momento en que los clientes de estos productos son cada vez más sensibles con el medio.

Este proceso no sólo se ha de hacer bien, sino que también se tiene que dar a conocer. En consecuencia, los especialistas de Relaciones Públicas desarrollaron como instrumento el balance social. Es como si intentásemos introducir una contabilidad con su debe y haber y su activo y pasivo.

Con este enfoque y modo de cuantificar, se trata de que la empresa devuelva al entorno lo que previamente este le ha aportado, incluyendo aquí los recursos humanos, recursos naturales y medio ambiente.

Es importante señalar que este modelo se estableció en un crecimiento económico sostenido donde no había una excesiva competencia en el mercado, pues existía una falta de industrialización y existía un proteccionismo basado en un sistema de aranceles que protegían al producto nacional.

Consecuencia de ello, se lograron obtener altos márgenes sobre las ventas ya que, ante esa carestía y una incipiente liquidez económica de las familias, todo lo que se fabricaba se vendía.

En esa época no existían sindicatos que permitiesen la negociación con las fuerzas sociales, ni leyes que controlaran el medio ambiente; ante la falta de esto, la empresa asume de un modo paternalista la preocupación del bienestar social de sus empleados, unos por principios morales y éticos, y otros con el intento de evitar futuras crisis en la empresa con sus empleados.

Esta interrelación permitía, en consecuencia, ampliar el concepto de *balance social* integrado por dos grandes partidas, los imputs recibidos por la empresa y lo que la empresa aporta a ésta.

Los imputs recibidos por la empresa u organización

a) La empresa trataba de obtener unas ventajas salariales determinadas, con los mínimos costes posibles y una fácil localización de personal especializado, donde a la vez estaba más cualificado, y con la menor conflictividad posible.

b) Por parte de los públicos externos lo que la empresa recibe del entorno social. La empresa obtenía a través de los públicos donde desarrollaba su actividad, una respuesta basada en las expectativas de beneficios que esperaba generar a través de la permanencia y continuidad en su ubicación.

c) La ubicación de la empresa, al ser fuente generadora de riqueza, era deseada por los distintos municipios, los cuales ofertaban a la industria que pretendía instalarse una serie de ventajas diferenciales, como son: ser plaza financiera, estar próximo a los mercados de grandes consumos o centro universitario o politécnico, para captar personal cualificado, así como ventajas a la hora de facilitar los terrenos o espacios.

d) Por parte del entorno geográfico en el que se desarrolla, se incluirán aquellos aspectos relacionados con la obtención de buenos precios de compra, de materias primas, sus calidades, imprescindibles para la industria, así como de otros recursos escasos, como era el aprovechamiento energético, ventajas de transportes y fletes, ubicación preferente a través de exenciones fiscales en el supuesto de estar en zonas de urgente industrialización, concesión de créditos y subvenciones a fondo perdido.

e) Tanto provincias como municipios, ante la necesidad de atraer la riqueza que genera la empresa en aquel momento, no pusieron reparos de los posibles daños que pudieran en un futuro sufrir el entorno, como eran los vertidos residuales a ríos, mares u otros terrestres, como la deforestación, contaminación atmosférica, deterioro de la biosfera, etc.

f) En España hubo una política salarial gubernamental, la cual vendría expuesta desde la postguerra hasta bien pasados los sesenta, en la cual se pretendía una situación donde el nivel de ocupación fuese de pleno empleo, fomentándose el pluriempleo y las horas extras.

g) Para ello, el nivel salarial sería limitado, el cual a su vez se iría incrementando progresivamente en función del propio mercado laboral.

Se buscaba un máximo empleo a costa de un salario bajo, esta deficiencia la empresa la compensaba ofreciendo servicios y una seguridad en el empleo.

Aportación de la empresa a la sociedad

La empresa es la gran empleadora de la población activa, además es mantenedora de los puestos de trabajo logrados de este modo, incrementar el Producto Interior Bruto (PIB), contribuyendo con las cargas fiscales que poco a poco fueron incrementándose.

La empresa aportaba principalmente al personal empleado, además de intentar mantener los puestos de trabajo, un paquete de medidas sociales, de carácter proteccionista ante la inexistencia de sindicatos representativos, como eran: formación técnica, transportes, servicios médicos sanitarios, economatos, comedores, ocio en general, créditos financieros, seguros sociales complementarios, planes de jubilación, información de la empresa, etc.

En ese momento, con estas medidas la empresa justificaba la utilización de los medios empleados para la obtención de los beneficios anteriormente citados.

1.2.3. Deficiencias del balance social

A mediados de los años sesenta se aprecian las primeras deficiencias del balance social.

Ya no existe un crecimiento económico sostenido e indefinido. Se percibe que el proteccionismo se acabará algún día. El producto español es más caro y de peor calidad y respecto al extranjero es poco competitivo.

Por primera vez todo lo que se fabrica no se vende, empieza a quedarse el producto almacenado y, además, de modo simultáneo aparece una conciencia ecológica, la cual lleva a que se empiece a legislar con ánimo de proteger el medio ambiente.

Se aplica en ese momento por primera vez el criterio de *coste-beneficio*. Los servicios sólo se mantendrán si dan beneficios a ambas partes, tanto a la empresa como a los trabajadores. Sin embargo, los beneficios que daba la empresa a los trabajadores empezaron a tener deficiencias en el desarrollo de aquellas prestaciones complementarias opcionales. Así pues, procederemos a un breve análisis en lo referente a las siguientes cuestiones:

Formación técnica altamente especializada

a) Para empleados: Las deficiencias en cuanto a la formación para los mismos a través de escuelas de formación, capacitación o especialización integradas en la empresa por personal propio o externo que permitía la propia promoción del trabajador dentro de la empresa.

ANÁLISIS: Debido a la incorporación al trabajo en los últimos años de personal más joven y más cualificado, pero con menor experiencia, los centros de formación han ido siendo sustituidos por becas o centros especializados externos al margen de la empresa, logrando de este modo una formación de alto nivel que no puede dar la empresa.

b) Para hijos de empleados:

– Becas, matrículas y cursos especializados relacionados con una actividad similar al del sector de la empresa, con opción de ingreso a la misma.
– Ampliación de estudios al extranjero.
– Incentivos, etc.

ANÁLISIS: Esto se ha ido reduciendo y cualquier tipo de mejora fue incorporándose en las nóminas a medida que la empresa fue abandonando el modelo paternalista. También se fue limitando las posibilidades de incorporación de los hijos de empleados en la empresa donde trabajan sus padres con una doble finalidad:

– No concentrar tanto riesgo familiar dentro de la propia empresa, ante una situación de crisis.
– Evitar conflictos internos ante posibles discriminaciones de promoción entre familiares.

En la medida que fue desapareciendo la sensibilización al paternalismo, se racionalizaron las relaciones laborales, con criterios que fueron cambiando radicalmente en la medida que se profesionalizaban las gerencias.

A su vez, las gerencias familiares fueron sustituyéndose por ejecutivos profesionales para hacer frente a una economía de mercado cada vez más competitiva.

Transportes

En un origen, con el fin de facilitar el desplazamiento a los centros de trabajo, se crearon una serie de rutas donde los autocares recogían a los trabajadores.

Posteriormente la tendencia ha consistido en una sustitución por pluses por distancias y abono de primas por transporte. Esta tendencia vino a consecuencia de los problemas que se generaron cuando la empresa era la titular de los autobuses, ésta tenía unos costes suplementarios como eran las cocheras, mantenimiento de coches y autobuses, mecánicos, reparaciones, conductores, etc.

ANÁLISIS: Con el tiempo se ha ido seleccionando personal de las proximidades a los centros de producción con el fin de reducir costes de desplazamiento.

Servicios médicos sanitarios

A través de los propios servicios médicos de empresa, como eran la prevención y asistencia médica, pues en los casos de accidente laboral se acudía a centros externos más especializados.

ANÁLISIS: En una segunda fase, en la medida que el absentismo laboral fue en aumento, los servicios médicos propios sirvieron para iniciar una labor de control y supervisión en los casos de baja por enfermedad o por accidente, de modo indirecto, además se daba el caso de que un médico de empresa no podía detectar y curar todas las enfermedades de los trabajadores, era mejor hacer una póliza externa con una compañía médica que cubriese a los trabajadores, para la reducción del absentismo y los sobrecostes que ello llevaba.

Economatos y cooperativas

Basados en la adquisición de productos alimentarios, y de otros básicos, para familias de empleados, a costes más ventajosos donde al comprarlos en grandes cantidades se lograban precios más competitivos.

Posteriormente, con la aparición de las grandes superficies comerciales, fueron perdiendo interés al competir éstas en precio y calidad; ante ello, la empresa optó por prescindir de ese servicio con el consiguiente ahorro del coste de mantenimiento y de una problemática añadida a la gestión de la empresa.

Créditos financieros

Se ofrecieron créditos especiales para adquisición de vivienda o vehículo.

Con respecto a ello, aparecieron varios problemas en la empresa en el caso de los créditos vivienda, teniendo en cuenta su alto importe, se incurrieron en morosidades, con la consecuente problemática y conflictividad que su reintegro pudo ocasionar.

ANÁLISIS: Lo que tenía que ser motivo de integración, acabó siendo principal foco de problemas, al tener que fijar límites y establecer criterios de concesión.

Se cuestionó igualmente el tipo de interés.

Además se produjeron agravios comparativos entre los que habían sido beneficiados, y los que no tuvieron acceso a ellos en las mismas condiciones.

De otra parte, la posibilidad de un crédito fácil implicaba asumir nuevas obligaciones de pago y aumento del endeudamiento personal, lo que en ocasiones condujo a mayores reivindicaciones salariales para devolver los créditos. Argumento este último delicado de exponer, pero que en determinadas circunstancias fue realidad.

Participación en beneficios

Se trataba de que el trabajador obtuviera una participación sobre beneficios por la buena marcha de la empresa, motivándole en su rendimiento personal. Pero la falta de transparencia contable, o bien ciertas reservas por parte de la empresa en facilitar sus estados financieros, así como el inicio de tensiones laborales, acabó siendo ese reparto de beneficios parte integrante del sueldo, a través de la creación de una paga extra a convenir y negociar.

Además, se daba el caso de que el acceso a la información contable a los empleados era más usual en la medida que los resultados eran menos favorables, con el objetivo de hacer revisiones salariales a la baja.

ANÁLISIS: La participación en beneficios, al ser una medida global y no directa al trabajador, la responsabilidad se diluye y afectan poco a la productividad final. Pasando en consecuencia a las primas de producción personal u otros incentivos que forman parte de las condiciones de remuneración salarial, orientadas a una mayor competitividad de la industria.

Para que estas primas realmente incentiven, habrán de ser lo más directas y personalizadas posibles.

Seguros sociales complementarios por cuenta de la empresa

En función de una complementación parcial o total del sueldo en las bajas por enfermedad o accidente. En este sentido, al no haber un estricto control en el que la empresa pudiera intervenir, a no ser por el propio servicio médico de empresa, facilitó un aumento del absentismo. Ante el interés general mostrado en este punto, se crearon comisiones de control por los propios operarios.

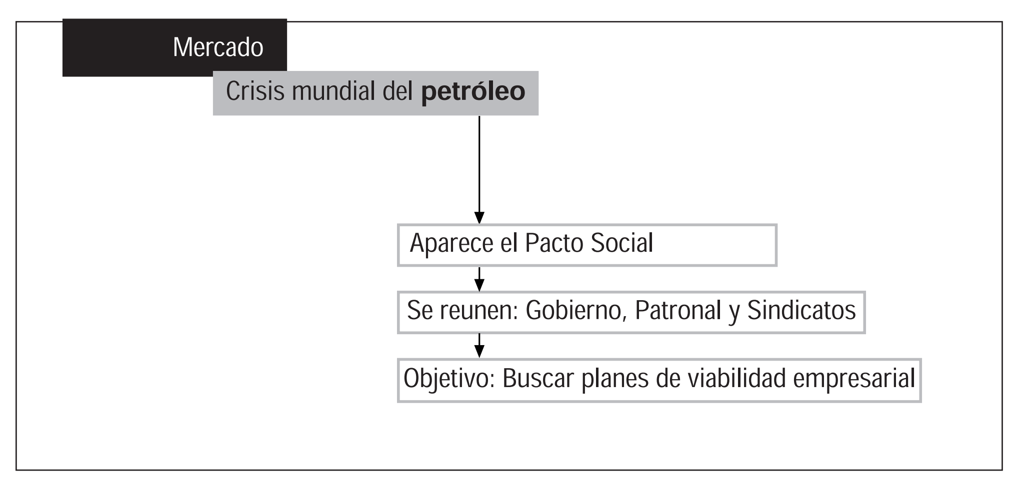


Figura 1.22.

Plan de jubilaciones

Se estudiaron:

– Seguros de vida a favor del cónyuge o hijos en caso de defunción o accidente.
– Complementación parcial o total de la jubilación, por incapacidad laboral, enfermedad o accidente de trabajo, a través de unos criterios determinados.

ANÁLISIS: Pocos pudieron ser los sectores que verdaderamente pasaron a ofrecer la complementación de las jubilaciones debido al alto coste que suponía. Implicaba, además, la constitución de un fondo de jubilaciones a largo plazo, delicado de administrar y con riesgos de insolvencia a largo plazo.

A mediados de los ochenta, se procedió a abonar a determinados grupos de empleados, un plan o seguro colectivo externo suscrito con una empresa de seguros, banco o caja de ahorros con la idea de irse generalizando al resto de empleados, en función de la buena marcha económica a largo plazo de la sociedad.

1.2.4. La nueva evolución: la sucesiva cesión al estado, nuevo concepto del Estado de bienestar

En los años setenta la gestión empresarial pasa del «paternalismo» al «profesionalismo». Veremos las nuevas técnicas de balance social, ante al nueva situación.

Se vislumbra una apertura sindical donde los logros se incorporan en los convenios laborales. El Estado irá asumiendo el papel de garante de los beneficios del trabajador, apareciendo en España en ese momento con la apertura sindical la idea del *Estado del bienestar*.

Los logros recibidos en especies se irán suprimiendo, a cambio de una compensación económica incorporada al salario. A partir de ese momento, la empresa sabe lo que paga y el empleado sabe lo que recibe. El trabajador prefiere un aumento en el salario a que le organicen, por ejemplo, las vacaciones en un apartamento de empresa, el cual encima está deteriorado por el uso. Así pues, en un momento determinado, paradójicamente, el empleado antiguo tuvo un salario incrementado, respecto a los nuevos trabajadores que no tenían derechos adquiridos.

1.2.5. El Pacto Social

a) Evolución hacia el Pacto Social

El gran cambio se produce a partir de 1973.

b) Objetivo: «que sobreviva la empresa»

El objetivo del balance social ya no es que la empresa devuelva al entorno lo que previamente había obtenido, pues en 1973 ya hay leyes que regulan el medio ambiente, no permiten la libre ubicación, se crean polígonos industriales, hay presión fiscal y los salarios están pactados por convenio sindical, fruto de las primeras negociaciones.

La propia legislación se encarga de que la empresa devuelva al entorno, generando una amplia normativa en los aspectos laborales, fiscales y ecológicos entre otros.

Ante la crisis, el objetivo es que la empresa sobreviva y sus puestos de trabajo se mantengan.

Pondremos el ejemplo de una organización dedicada a la fabricación.

Supongamos que dicha organización tiene pérdidas de 600 millones de euros y un número de trabajadores de 10.000, lo que supone:

Pérdidas por trabajador/año: $\frac{600 \text{ millones}}{1.000 \text{ trabajadores}} = 60.000$ por trabajador

Con un criterio puramente económico, es mejor cerrar y pagar a cada trabajador, por decir una cifra, 9.000 euros cada año, hasta que se jubile.

No obstante, el balance social que debe buscar mantener los puestos de trabajo tendrá en cuenta que existen, por ejemplo, 1.500 puestos de trabajo indirectos entre talleres, transportes, servicios, etc.

El balance social nos hace ser prudentes, incluso ante la expectativa de que en algún momento futuro pueda haber un incremento en el precio del carbón y reconducir nuevamente los resultados económicos de la mina.

c) Criterio de costo-beneficio

A medida que fue superándose la crisis del 1973, veremos que en la evolución del balance social se pasa al criterio de *costo-beneficio*. Se trata de aplicar un criterio de eficiencia, se estableció una planificación para redistribuir los recursos de la propia empresa en base a un presupuesto, tanto económico, como de recursos y del medio ambiente.

Se busca que las medidas que tome la empresa tengan eficiencia y rentabilidad, logrando, además, un beneficio intangible, basado en la mejora de *imagen*, pasando así al criterio de información social.

d) Criterio de información social: A quién debemos informar. Técnicas de Relaciones Públicas

En la década de los ochenta se aplica el actual criterio, basado en la *información social*.

Consiste en que, a través de los medios, publicaciones y divulgación de memorias, la empresa trata de comunicar a los públicos que su responsabilidad social queda saldada a través de mantener al máximo el número de puestos de trabajo, pero además la empresa no renuncia al beneficio de su propia imagen, a través de potenciar las técnicas de **Relaciones Públicas, mecenazgo, patrocinio, publicidad especializada y *publicity* entre otras con el ánimo de estar presentes prestando a través de sus actuaciones un bien social, que repercutirá en su imagen de empresa.**

Estas técnicas, las cuales tienen un costo, se aplicarán en el momento adecuado según la filosofía de la empresa, cuyo objetivo será mejorar resultados de imagen, logrando estar presente en los públicos que se relaciona la empresa y en particular ante sus propios clientes.

Y por supuesto con los criterios de información no olvidaremos la *persuasión* como clave de las Relaciones Públicas.

Los Relaciones Públicas, con la información, persuadirán a la opinión pública, donde crearán corrientes de opinión favorables. Para ello se requiere una estrategia planificada, que en ocasiones resulta difícil de organizar por su ineludible punto de partida: *El uso legítimo de la coincidencia del interés público con el privado.*

Factores claves de persuasión

1.º CREDIBILIDAD: La comunicación ha de comenzar en una atmósfera de credibilidad, y la fuente informativa habrá de ser útil al receptor. El receptor ha de tener confianza en el informador, considerándole como persona especializada en el tema.
2.º CONTEXTO: El programa ha de adaptarse a las realidades del entorno local. Para poder persuadir el contexto, se debe permitir la participación y diálogo de las partes vinculadas.
3.º CONTENIDO: El mensaje debe tener significado para el receptor y constituir una revelación o aportación para éste.
4.º CLARIDAD: El mensaje ha de redactarse con sencillez. El significado tendrá que ser el mismo para el receptor que para el transmisor, evitando así confusiones.
5.º CONTINUIDAD: La comunicación requiere un proceso reiterativo y coherente.
6.º CANALES DE COMUNICACIÓN: Deberán emplearse los habituales canales de comunicación que el receptor utilice, logrando de este modo una plena eficacia en la comunicación.
7.º CAPACIDAD DEL AUDITORIO: La comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor sea el esfuerzo que deba hacer el receptor, sin esfuerzo especial para entenderlo.

Vemos que se ha de informar para no renunciar al beneficio de la propia imagen, como decíamos anteriormente, pero ¿a quién informar?

a) **Al cliente en general:** creando de este modo una confianza en la marca y en los productos de la empresa.

b) **Con el accionariado en general:** El consejo de administración, así como subdirectivos, ejercen la autoridad, responsabilidad y proyección de la empresa.

Deben gestionar de la mejor manera posible para garantizar las inversiones efectuadas por los accionistas, obtener unos beneficios o plusvalías que incentiven su permanencia en el accionariado de la empresa, así como también atender a otros partícipes como pueden ser los suscriptores de bonos u obligaciones.

La función y responsabilidad de gestionar adecuadamente la empresa le corresponderá al consejo, y la de darlo a conocer bien le incumbe a los relaciones públicas, por lo cual, la sociedad deberá proyectarse interna y externamente, lo mejor posible en beneficio de sus públicos, defendiendo la iniciativa privada como creadora de puestos de trabajo.

Las Relaciones Públicas habrán de intentar, a través de las oficinas de relaciones con el accionariado, que éstos se constituyan como parte integrante de la empresa.

Habrán de sentirse plenamente identificados para que la compañía pueda mediante las futuras ampliaciones de capital, encontrar el tamaño óptimo a largo plazo para responder a las necesidades del sector en que opera.

De esta forma el accionista cumplirá con su aporte de balance social, al venir otorgando su confianza a la empresa, y que éstas a través de sus directivos habrá de corresponder. Deberá facilitar, consecuentemente, una adecuada información de tipo:

• Voluntaria

– A través de boletines periódicos de contenido social páginas web, etc.
– A través boletines internos de contenido económico o páginas web, con la entrega de información relativa a: marcha de la sociedad, resultados económicos, nuevos proyectos, proyección de futuro.

Con el fin de integrar al accionista en la empresa, en vistas a futuras ampliaciones de capital, y ampliando la diversificación del accionariado para mejor permanencia de la organización.

Nos preguntamos si esta información, legítima por igual al tenedor de una sola acción o título, a disponer y extraer exactamente igual información, con asistencia a las juntas generales con voz igual, como el que haya efectuado una inversión mayor.

Debido a esta circunstancia, algunas sociedades han modificado en sus estatutos, en lo relativo al derecho de asistencia, de forma que limite en la asistencia a juntas generales a aquellas personas con un mínimo de acciones.

Se evitará que en ocasiones pudieran, inclusive, generar altercados intencionados por algún interés ajeno al de los accionistas en general.

• Legal

Obligada en las juntas generales y en la bolsa, acompañando las respectivas memorias y documentación prescriptiva, aspecto igualmente a tener en cuenta por los relaciones públicas.

Para captar un mayor número de inversores, deberemos atraer su atención, pues por la masiva concurrencia en los mercados de valores, las empresas compiten con grandes impactos para que sus públicos se interesen por sus productos financieros.

El Departamento de Relaciones Públicas definirá los grupos a los cuales dirigirse para captar su atención:

– Miembros de sociedades o agencias de valores, directores, analistas, apoderados y delegados de éstas.
– Miembros de las sociedades independientes de análisis de valores.
– Intermediarios financieros.
– Bancos de inversión.
– Bancos comerciales: departamentos de depósitos de títulos.
– Servicios registrados de asesoría de inversores.
– Compañías de seguros y fondos de pensiones que adquieran valores cotizables.
– Mutualidades y fondos de inversión.
– Consejeros de inversión.
– Sociedades fiduciarias y de gestión de patrimonio.
– Organizaciones estadísticas financieras.
– Revistas de inversión y publicaciones financieras.

El relaciones públicas no sólo tendrá que informar, sino que tendrá que ser capaz a través de sus técnicas de captar nuevos accionistas.

c) **A los medios de comunicación:** Es también responsabilidad social de la empresa informar sobre el desarrollo de sus actividades y de su proyección de futuro a corto y largo plazo, tanto en lo económico, como en lo social.

Se mantendrá un canal de información periódica con los medios, tanto en radio, prensa y televisión, siendo de ámbito local como nacional y extranjera.

Expondrá sus actividades y programas informando a la opinión pública acerca de la empresa y del sector en que se halle integrada si procediere.

Como norma se mantendrá informada a la prensa y los restantes medios, por igual y con simultaneidad de tiempo en la entrega de la información, evitando todo tipo de exclusividad.

Otra cuestión es filtrar una noticia que obviamente sólo podría realizarse a través de un medio.

Se deberá informar, dentro de esta responsabilidad social con precisión y objetividad, informando de lo positivo y no destacar lo negativo.

Si es necesario, se establecerán periódicamente las ruedas de prensa que se crean convenientes.

Los medios de comunicación, en el caso de que se consideren bien informados, también tendrán siempre una mejor comprensión hacia la empresa.

Se establecerá un control interno acerca de la acogida de noticias que los distintos medios nos dispensen, así como el tipo de tratamiento, favorable o adverso, que cada medio nos dedique.

Se creará un archivo de prensa sobre aquellas noticias seleccionadas relativas a la empresa formando así, el «libro de prensa» de la misma, como punto de referencia y consulta.

El modo de informar más frecuente es el comunicado de prensa, el cual tiene que ajustarse a normas, ser preciso y estar bien escrito. Éstos, o cualquier otro tipo de información (por ejemplo artículos) se entregarán –siempre que sea posible– con tiempo suficiente para facilitar el trabajo del periodista y darle oportunidad de analizar, investigar y comprobar la información.

En la noticia se debe evitar la exageración, exponiéndola objetivamente. Las opiniones sólo se emitirán cuando formen parte inseparable del artículo.

El departamento de Relaciones Públicas deberá encontrarse disponible en todo momento, pudiendo atender al periodista cuando éste lo solicite y cuando envíe el material a la redacción, deberá dirigirse a la persona adecuada y no recriminará al periodista cuando un artículo o información no se publique.

No se deberá ocultar información cuando la prensa lo solicite; se facilitarán las noticias inusuales o desagradables, sin perjuicio de que previamente estén estudiadas o matizadas.

d) **Organismos públicos y oficiales:** Si, como decíamos al inicio, la organización obtiene determinadas ventajas y unas mejoras a través del entorno donde se encuentra ubicada buscando buena relación, debiere en justa reciprocidad establecer ciertas compensaciones, tanto a la corporación, como a los habitantes de la población, que no necesariamente se encuentran empleados en la empresa, ni disponen de negocios, talleres, comercios u otros servicios que les permita beneficiarse a través de la misma, con el fin de tratar de corresponder a dicho colectivo aunque fuere por otro conducto indirecto.

En consecuencia, se establecerán por medio del equipo de Relaciones Públicas de la empresa, contactos con los responsables de la corporación local con el fin de patrocinar alguna de las actividades a negociar con su respectivo responsable municipal de compensaciones de ámbito general, en lo referente a:

- La cultura. Mediante la asignación, entre otros, de becas, premios o concursos, como por ejemplo, sobre investigación histórica de alguna ilustre institución o personaje histórico de la propia ciudad, ampliación y donación de libros genéricos o especializados en relación con la propia industria, u otros para la biblioteca municipal y subvención de cursos o becas para determinados estudios, tendente a una mayor integración con la empresa, etc.
- El bienestar social. Entre otros, destacar las instalaciones infantiles en parques públicos, la renovación de la jardinería en parques y jardines o repoblación forestal, etc.; costear determinados gastos en residencias de ancianos, huérfanos, hospitales y similares de la propia ciudad, etc.

- La protección civil. Donación, por ejemplo de ambulancias o participación en la dotación de medios e instituciones vinculadas a la protección civil como guardias municipales, bomberos o similares, etc.
- La Hacienda Pública. Y de otra parte, se debería haber recibido por la empresa:

  – Subvenciones: Por nuevas inversiones, directas, deducción de impuestos.
  – Desgravaciones: A la exportación, a las importaciones.
  – Créditos preferentes: Para nuevas inversiones.
  – Moratorias de pago.

1.2.6. Conclusiones finales respecto al balance social

Ahora bien, cuando el período 1950-1970 se aplicaron las prestaciones conceptuadas y desarrolladas dentro de la Teoría del balance social, tanto la mentalidad del momento, como la cultura generalizada del trabajo era distinta a la actual.

Se estaba en una etapa de pleno empleo, y con gran facilidad de encontrar otro trabajo nuevo, bien por sentirse más identificado o cambiar para promocionarse no era excesivamente complicado.

Prácticamente se desconocía el desempleo.

Sin embargo, en períodos de crisis ante la necesidad de crear nuevos estímulos para nuevas inversiones, como medio generador de creación de empleo y mantenimiento del mismo, se ha pasado a otro tipo de contratos para la consecución de estos fines y de relación a mayor nivel.

Nos referimos a las relaciones con el Gobierno, a través de los distintos departamentos ministeriales, Comunidades Autónomas y otros organismos como Sindicatos y Patronal a los que podremos dirigirnos de forma organizada como grupo de presión en el Pacto Social, con un intento firme de continuar por la vía de consenso.

Será ésta una de las tareas que las Relaciones Públicas habrán de coadyuvar, facilitando encuentros y diálogos que permitan facilitar la salida ante una crisis económica, que exija sacrificios compartidos, y que sin un acuerdo global y abierto entre Sindicatos, Patronal y Gobierno no será posible.

1.2.7. El nuevo Pacto Social y otras medidas

Concierto de la Patronal, los Sindicatos y el Gobierno

La competitividad actual de los mercados, así como la agresividad comercial de los mismos, nos ha llevado desde de los últimos años y con un origen que partió ya en la crisis de 1973, coincidente con la del petróleo, a que muchas empresas por primera vez entran en una profunda recesión, con cierres parciales o totales de las mismas.

Fue también el inicio de un fuerte desempleo, hoy ya superado, en particular en Europa, donde la inmigración incluso soluciona los problemas de mano de obra en sectores como el agrícola o el turístico.

Veamos cómo evolucionó la crisis económica y presupuestaria.

Desde entonces, la actividad presupuestaria de los Gobiernos de los respectivos Estados llevó en determinados casos a presupuestos descontrolados y a una falta de disciplina en el gasto público.

Esto condujo a una inflación desbordada (hoy, inexistente) y a fuertes endeudamientos públicos con aumentos en los tipos de interés. En consecuencia, hubo un incremento de los impuestos, lo que llevó a la falta de productividad, disminución de las exportaciones y un nuevo aumento del gasto público, con la consecuente recesión económica.

Ante esta situación, el Estado del bienestar se empieza a cuestionar, pues entra en crisis. Esto se deberá resolver a través del Pacto Social, con la vía del consenso entre el Gobierno, Sindicatos y Patronal.

El objetivo prioritario consiste en generar aquellas condiciones que permitan la creación de puestos de trabajo, siendo ésta la filosofía que presidirá la prioridad del pacto social por parte del Gobierno y las demás fuerzas sociales, es decir, tanto la patronal como la sindical.

Además, el Pacto Social pasará por la política de rentas (el Estado marca el aumento de salario), la negociación salarial y la formación profesional. Por lo que se estudiará en función de los costes de producción de la empresa, con el fin de ser competitivos frente a las importaciones.

Se estudiará la posibilidad de establecer una moderación de los convenios salariales, a nivel de empresa, si ello permite mantener el empleo, o hacer viable el funcionamiento de la misma.

Otras medidas del Pacto Social

La negociación de un Pacto Social conlleva además de fijar y consensuar las condiciones salariales entre Gobierno, Sindicatos y Patronales, tratar aspectos macroeconómicos que afectan a la economía nacional sobre:

Contener el gasto público, pensiones futuras, salarios de funcionarios públicos, medidas de contención del gasto público.

Además de estos otros factores claves a tener en cuenta, en aras de conseguir una economía sanable, será el de la política monetaria y la política fiscal.

1.2.8. Utilización correcta de los medios de comunicación a través de las Relaciones Públicas

• *Ante los líderes internacionales:*

Potenciarán la comunicación entre políticos y electores y la comunicación entre los grandes Presidentes de las Compañías multinacionales y los accionistas.

Se deberá transmitir confianza y seguridad, partiendo de unas políticas económicas viables para el logro de objetivos.

Si las políticas escapan a un país, serán debatidas con los demás países afectados.

• *Ante los empresarios:*

Se debe borrar la idea de que crear un empleo equivale a una carga financiera.

El empresario debe contar con apoyos para la creación de empleo, pues hay altos costos de la seguridad social y altos costos en despidos forzosos.

Hacen falta campañas que promuevan: incentivos fiscales, apoyos a la exportación, créditos preferentes, subvención por nuevas inversiones, subvención por creación de empleo.

El Estado ha de ser copartícipe en la creación de empleo.

• *Ante la opinión pública:*

El relaciones públicas contribuirá al cambio a través de una buena prensa, fomentando la creación de puestos de trabajo.

Dará información precisa a la sociedad con un proceso de prensa independiente, con las opiniones verificadas contrastadas y sin distorsionar los hechos, evitando de este modo el escepticismo y la incredulidad.

• *Ante el mercado:*

Entre otros, se deberán crear corrientes de opinión con el ánimo de proteger la libertad económica de los participantes en el mercado y se deberá defender a la pequeña y mediana empresa, como mantenedores de puestos de trabajo.

Por todo lo expuesto, estamos regidos y convivimos con las leyes del libre cambio, con una globalización del libre mercado.

Éste es el curso en el que se va a desarrollar nuestra actividad profesional y los profesionales de la opinión pública tendrán como responsabilidad el potenciar la creatividad de nuevos proyectos públicos y privados, con el objetivo de generar riqueza y así ampliar la capacidad de empleo, mejorándose la sociedad en general.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1. Citar los que usted considera que tendrán que incluirse como puntos clave en la definición de la ciencia de las Relaciones Públicas y explicar por qué.
2. Cite en que bases científicas se sustenta la profesión y se basa la misma.
3. Cite organizaciones que se dedican y regulan la ciencia de las Relaciones Públicas.
4. ¿Por qué una empresa ha de tener Departamento de Relaciones Públicas Internas y cuáles son sus funciones?
5. ¿Por qué es importante cuidar al público interno?
6. Las Relaciones Públicas, ¿son sinónimo exclusivo de países capitalistas?
7. Importancia de la investigación de mercado.

8. ¿Es imprescindible motivar al equipo humano de empleados antes de una acción de Relaciones Públicas?
9. ¿Se puede persuadir a través de la ciencia de la información así como influir en ésta?
10. Diferencias entre modelos de información convencional y bidireccional.
11. ¿Qué es el *lobby*?
12. Analice la prensa del día y deduzca acciones de *publicity*.
13. Analice la importancia de hacer coincidir interés público con el privado.
14. Cite las cinco primeras empresas de Relaciones Públicas del mundo y país en el que están, así como las cinco primeras empresas españolas y ciudades en donde operan.
15. Analice y comente las funciones y trabajos de las Relaciones Públicas.
16. Analice por qué, cuándo y cómo persuadir a los públicos de la empresa y organización previamente definiendo a éstos.
17. Defina los objetivos de las Relaciones Públicas.
18. Analice los costes por trabajo de Relaciones Públicas de las compañías de su ciudad y vea si por ese precio usted podría desarrollarlos con los mismos resultados.
19. Cite el origen del balance social como técnica de Relaciones Públicas.
20. Defina el balance social.
21. ¿Por qué a mitad de los años sesente empieza a existir deficiencias en el balance social de la empresa?
22. ¿Cómo se evoluciona del balance social al Estado de bienestar?
23. Defina diferencias entre balance social y pacto social.
24. Importancia, pasado y presente del balance social y sus repercusiones a la hora de persuadir en la empresa moderna.



2
La ciencia de las Relaciones Públicas y la industria de la persuasión

Técnicas persuasivas, mensajes, situaciones de crisis y sus tipos, investigación de marketing

2.1. INTRODUCCIÓN A LAS TÉCNICAS DE PERSUASIÓN EN LA CIENCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Se entiende por persuasión de masas la suma de acciones que desarrollan los expertos en Relaciones Públicas que hacen que la opinión pública en general o públicos objetivos en particular, acepten con plena credibilidad y confianza las ofertas ideológicas, religiosas, políticas, comerciales u otras.

Siendo el Relaciones Públicas un experto en persuasión, tendrá que ser éste quien usando las ciencias de las Relaciones Públicas, compuestas del estudio de las ciencias económicas, empresariales, sociales y políticas, pueda persuadir en pro de su cliente a los distintos públicos para diferenciarlo de su competencia con técnicas de comunicación, publicidad, «publicity», marketing, propaganda, promoción y otros.

Ya en el año 1930, Bernays, el padre de la persuasión moderna, se quejaba en sus escritos del poco uso que los hombres de la política y empresa hacían de la ciencia de las Relaciones Públicas. Desde entonces hasta nuestros días todo ha cambiado mucho y no existe ni un solo político que no las utilice en su propio interés, ya que éstas garantizan el éxito.

Para obtener este éxito, hemos de conducir inteligentemente nuestras acciones de Relaciones Públicas basándonos en unos conceptos indispensables, y éstos son:

1. La entidad, organización o persona emisora del primer mensaje ha de generar credibilidad y confianza para que éste sea persuasivo, de lo contrario, no tendrá tanta fuerza.
2. El mensaje será claro, preciso, concreto, directo y contestará a cuándo, cómo, dónde y por qué.
3. Conocemos que este mensaje tendrá que permanecer en la psique del individuo.
4. El medio que transmita estos mensajes con carácter de noticia, también será muy importante en base al mismo, ya que éste puede ser tomado en serio o en duda.
5. Será el público final el que transmita, una vez persuadido, el mensaje con corrientes de credibilidad entre el resto de opinión.
6. Tendremos que marcarnos como meta persuadir al líder, sea del mundo del espectáculo, de la política, de la empresa, de los medios de comunicación u otros, ya que si persuadimos a éstos, la opinión pública, por lo general, se sumará con más facilidad a creer y transmitir nuestro mensaje. Si se gana a un líder, éste realizará parte del trabajo por nosotros.

La diferencia entre la publicidad pagada en un medio a la hora de persuadir y las Relaciones Públicas, es que con la primera no siempre el público queda persuadido, pues conoce el fin comercial que persigue la publicidad, que es vender una marca, mientras que con la segunda, el público no conoce de la existencia de los relaciones públicas detrás de una acción determinada, ya que Relaciones Públicas en una organización no es decir que seamos los mejores, sino que terceros lo digan por nosotros.

Si conseguimos que los individuos que forman nuestro público objetivo acepten lo que les comunicamos los especialistas en Relaciones Públicas habremos conseguido que se ilusionen y tengan una nueva forma de actuar al comprender que esa nueva propuesta les permitirá una sustancial mejora, tanto personal, de consumo o políticamente.

No siempre se consigue cambiar a través de la ciencia de las Relaciones Públicas la mente del individuo, pero sí se le influirá a favor de nuestros intereses, pues está demostrado que la mente es altamente influenciable.

Hemos de tener en cuenta que siempre los mensajes, para que sean más creíbles, es recomendable acompañarlos de estudios científicos y rigurosos que respalden nuestras tesis. Cuanto más reforcemos el mensaje, más credibilidad tendrá.

No obstante, sería muy difícil persuadir a un grupo ideológico religioso, con ideas muy arraigadas, que cambiara de ideología, a pesar de que el que emita el mensaje cuente con argumentos de peso y con todas las armas que conllevan las Relaciones Públicas.

Sin embargo, sería posible persuadirles de que votasen, en unas elecciones políticas, a partidos de derecha o izquierda, cuando ellos votan habitualmente a uno de centro.

A la hora de persuadir es importante, si no se tiene un líder, encontrarlo, por ejemplo, ante los constantes rumores y contradicciones generadas en Europa sobre las vacas locas; cuando el Gobierno español comunica la noticia, dos ministros se contradicen, uno dice que es peligroso y no se tiene que comer carne de ternera, y otro aparece diciendo que está todo controlado y recomienda en las televisiones que se coma; y durante dos semanas, por separado se contradicen. El resultado final es un descenso en el consumo del 70 por 100, cerrando granjas, carnicerías y empresas derivadas del sector cárnico.

El propio Gobierno español busca al médico-científico que más conoce la enfermedad y se dedica a entrevistarlo y a darlo a conocer.

A raíz de eso, el resto de medios de comunicación dejan de acosar a los ministros consiguiendo el Gobierno su objetivo, y pasan a entrevistar, perseguir y dar notoriedad al científico. Con la presencia de un experto, el mensaje nos facilita un respaldo mucho más rápido de los receptores y con más credibilidad.

Si bien los mensajes fueron prácticamente los mismos y un ministro es más importante que un científico, ¿por qué se le dió más importancia al científico?; pues porque su mensaje fue creíble y lo sustenta el hecho diferencial que ha investigado toda su vida y tiene tesis que lo avalan.

A la hora de persuadir en función del público objetivo se ha de tener muchos factores en cuenta que no pueden tomarse a la ligera, cómo son: si la persona a persuadir es hombre o mujer, si es guapo o feo, si es elegante o no, si está afeitado o no, si señala con el dedo o no, si mira a la cara o no, y cientos de miles de observaciones más, según se dé el caso.

En persuasión es muy importante el hecho recordatorio del tipo directo o indirecto, ya que sin éste puede dejar de tener efecto nuestras acciones.

Hoy en día los impactos que recibimos a lo largo del día son cientos de miles de noticias, marcas, ideas y, dado los grandes adelantos con las nuevas tecnologías, tenemos información a la velocidad del tiempo y, en el mismo momento en el que la necesitamos; esto hace que seamos susceptibles de ser olvidados o persuadidos por otros, por eso es muy importante que para que los Relaciones Públicas de la competencia no se salgan con su estrategia, los que persuaden primero con mensajes serios, rigurosos y respaldados científicamente son recordados y mantenidos en el tiempo, si por el contrario la fuente no tiene tanta credibilidad, éste lo olvidará y será otra vez persuadible.

Es muy importante en la ciencia de las Relaciones Públicas que los mensajes de credibilidad sean rigurosos, ya que un mensaje de por sí convence, pero si está sustentado por unas profundas tesis, aún más, ya que respaldamos con hechos nuestros mensajes.

Cuando hablamos de persuadir al líder para que éste realice nuestro trabajo se trata de estudiar nuestro público objetivo y sus gustos, ya que si a raíz de eso descubrimos su líder, trataremos de influirlo, ya que nuestro público objetivo no se apropiará de todo lo que desarrolle su líder, pero sí adaptará aquello que sea más vinculable con éste, ya que si siente parecido se sentirá más gratificado personalmente al comportarse, pensar o consumir igual que él.

Es muy importante resaltar que en publicidad se paga al líder para que anuncie un producto, por ejemplo, a Julio Iglesias relojes, pero si conseguimos que éste se lo ponga sin pagarle y luego damos a conocer por el método indirecto, la marca, persuadiremos a los seguidores.

En ocasiones, el líder eclipsa a la marca recordando que éste anuncia relojes, pero no la marca de éstos, por lo que se sugiere que el éxito de la publicidad persuasiva es la repetición constante del mensaje resaltando la marca y no al personaje.

Otra de las estrategias a la hora de persuadir es el conseguir a unos líderes creados por el fruto de las Relaciones Públicas tras un estudio de «marketing research», como fue el caso del grupo británico Spice Girls: se seleccionaron a una serie de candidatas simpáticas, atractivas, arregladas, informales y otros atributos que representaban a la gran masa de la sociedad juvenil del mundo civilizado y consumidor de ese producto al que se le añadieron canciones pegadizas y que reflejaban los problemas e inquietudes de los jóvenes para que éstos se identificaran con estos líderes sintiéndolos agradables y, por tanto, consumieran sus productos.

Para este caso sin precedentes en la historia de la música, ya que fue producto de las Relaciones Públicas y el marketing unido a la industria de la persuasión, basaron su estrategia en los siguientes aspectos, válidos en otras campañas de persuasión:

a) Aumentar la seguridad en uno mismo y en especial del consumidor.
b) Reducir los problemas: soledad, estrés, etc., con letras de canciones que invitan a soñar.
c) Tener más aceptación social al decir lo que los jóvenes no dirían en público.
d) Identificarnos con los líderes al admirarlos.
e) Creemos a través de lo ofertado en el producto.

Casualmente las cantantes del grupo eran muy atractivas, pero con distintos estilos haciendo gala del lema de persuasión de ***l*o bello ha de ser bueno.**

2.2. LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL PODER DE LA PERSUASIÓN A TRAVÉS DEL CONTENIDO DEL MENSAJE

Una de las premisas más importantes para persuadir en la ciencia de las Relaciones Públicas es el poder, es decir, el poder siempre estará relacionado en función de la fuerza que tengamos a la hora de informar.

De ahí el interés de algunos empresarios, políticos o líderes religiosos de hacerse con medios de comunicación, y con los servicios de los Relaciones Públicas, ya que pueden influenciar y, además influencian al votante, de ahí que se empiece a regular la profesión, ya que mal utilizada puede ser un peligro.

Otra forma de demostrar poder está en función de las distintas informaciones que podamos tener respecto a un importante asunto, ya que podemos adelantarnos al mismo, tanto para oponernos como para potenciarlo, de ahí, el importante papel del «lobby» en las Relaciones Públicas.

En Relaciones Públicas es muy importante, a la hora de transmitir credibilidad, dar ejemplo. Si los líderes políticos invitan al ahorro energético y al uso de transporte público, pero éstos utilizan el coche, es contraproducente, pues generará desconfianza y una vez se pierde la imagen, cuesta el doble recuperarla.

La ciencia de las Relaciones Públicas, denominada como la industria de la persuasión, tiene en cuenta a la hora de persuadir que tanto lo puede hacer en pro o en contra de una causa, por lo que los mensajes tendrán que ser cortos, claros y concisos y, cuanto más respaldados por terceros que no estén implicados en los casos que defendemos, más persuadiremos, al ver el público que los que hablan no tienen intereses aparentes en la causa.

Para persuadir primero, hemos de implicar al individuo, por lo que es importante siempre recordar los antecedentes. De ahí la importancia de las Relaciones Públicas frente a la publicidad, ya que de la publicidad al conocer que persigue la venta, genera desconfianza, mientras que las Relaciones Públicas, al utilizar el método indirecto, hacen que acabes votando o consumiendo no porque te lo ordenen, sino porque tú quieres, lo cual no quiere decir que el experto en Relaciones Públicas no utilice la publicidad, sino todo lo contrario.

El significado del mensaje, cuando es visual, es muy importante, ya que una imagen vale más que mil palabras, de ahí la importancia de persuadir a través de imágenes; por ejemplo, si queremos fondos para el Tercer Mundo, no es lo mismo pedirlos por televisión, con un anuncio de un famoso que se preste a pedir por éstos, que sacar imágenes muy duras de las calamidades que sufren en estos países, y luego que el mismo famoso pida siempre resultará más rentable.

Si la persuasión ha de ser por radio, es recomendable la utilización de anuncios con voces reales de los damnificados, y cuanto más estremecedoras, más aceptación tendrán.

En Relaciones Públicas clasificamos distintos tipos de mensajes a la hora de persuadir, que se desarrollan a continuación.

2.2.1. Mensajes que transmiten preocupaciones e inquietudes

Cuando un mensaje transmite preocupación, y éste está avalado por el que emite el mensaje y por terceros, su eficacia es francamente aplastante. Por ejemplo, cuando se informó de la crisis del sida o de las vacas locas o del tabaco, la opinión pública responde tomando medidas, cortan el consumo y empieza la temida crisis.

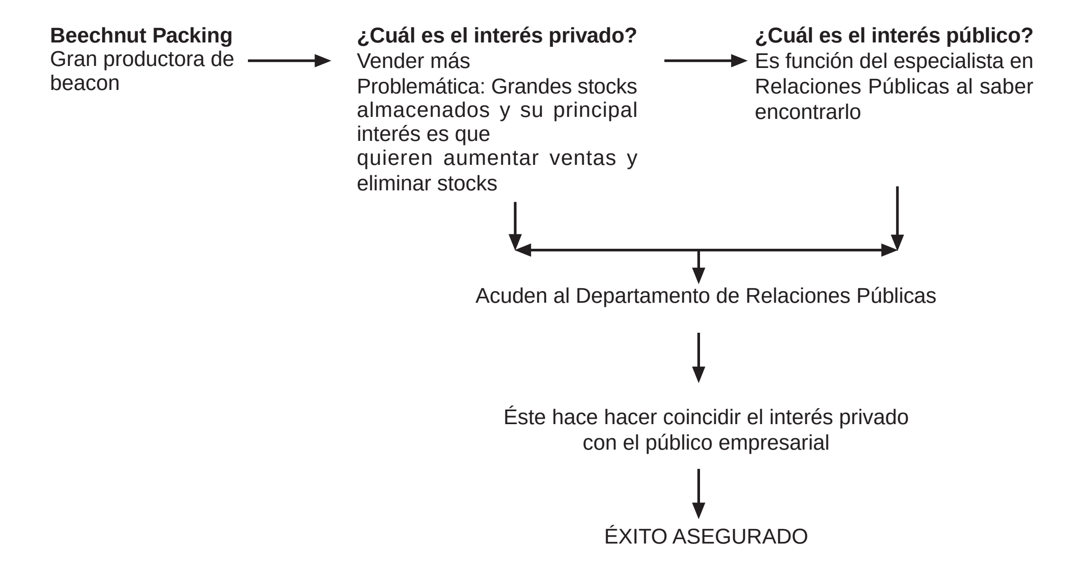
Es función, en este caso, del Departamento de Relaciones Públicas que trabaje para empresas afectadas directa o indirectamente el hacer coincidir el interés privado con el público en pro de éstas.

Lo que está claro es que la validez de este tipo de mensajes es francamente demoledora, ya que es recordada durante la vida del individuo al afectar muy gravemente a su salud, siendo un anuncio viviente y que recuerda y transmite constantemente.

2.2.2. Mensajes convincentes y con sentido común

Estos mensajes no nos dirán directamente la idea resultante final, pero conseguirán que nuestra idea coincida con la de sus intereses haciéndonos despertar las ganas de dar soporte al mensaje por nosotros mismos.

Veamos con un caso práctico lo efectivo de este tipo de mensaje que lanza una asociación norteamericana que agrupa a los más importantes productores de beicon y de cómo a través del encargo a Bernays, se dispararon las ventas y consumo de este producto, así como se cambiaron incluso los hábitos alimenticios de los norteamericanos, persuadiéndolos para que desayunasen huevos fritos con beicon, en todo el mundo, a través de aplicar la fórmula de Bernays que consiste en **hacer coincidir el interés privado con el público**, base del éxito en nuestra profesión.



Veamos cómo ocurrió. Bernays argumentaba que los publicistas basan el trabajo en la psicología de la reacción mecanicista, que por aquel entonces estaba en pleno apogeo en las universidades norteamericanas, y hoy sigue siendo válido.

Es decir, la mente humana es una máquina que reacciona al estímulo publicitario con regularidad, cuánto más se repite un mensaje más grabado se queda en la psique del individuo, haciendo que éste actue favorablemente hacia el mensaje.

Por tanto, la función de un publicista consistirá en proporcionar el estímulo que cause la reacción deseada en el individuo, en este caso el potencial comprador, siendo ésta una de las doctrinas de la psicología reactiva: a cierto estímulo repetido varias veces se creará un hábito, o la mera reiteración de una idea creará una convicción.

Lo que hubiera hecho un publicista, por tanto, al que se le hubiese encargado la campaña hubiese sido poner anuncios en diferentes medios de comunicación con el correspondiente y elevado coste, reiterando por ejemplo:

– Coma beicon, es barato.
– Coma beicon, es bueno, y otros mensajes.

Con la nueva Ciencia de las Relaciones Públicas, por el contrario, estudiando y comprendiendo la estructura del grupo, de la sociedad y los principios de la psicología moderna de masas, se elaboraría un plan y unos objetivos.

Trataría éste de actuar con técnicas y políticas de Relaciones Públicas, pero además con la persuasión de actitudes y acciones desarrolladas que desembocarían en la persuasión deseada.

En este caso, Bernays perseguía cambiar los hábitos de la sociedad norteamericana y del resto del mundo, por difícil que fuese, para aumentar las ventas de beicon y pasar de un desayuno ligero tipo inglés (café, zumo de naranja y tostada), a un almuerzo rico y variado, consistente en huevos fritos con beicon, hoy habitual en los EE.UU., e incluso en hoteles de toda Europa. Por lo tanto, una idea revolucionaria para potenciar el consumo de un producto, cambiar las costumbres de la sociedad norteamericana y de todo el mundo.

Recurrió, por tanto, Bernays a su médico personal con unas ideas en su mente prefijadas que necesitaban confirmación y consultó si era mejor un almuerzo ligero o uno abundante, respondiendo el médico afirmativamente sobre esta última opción, ya que un almuerzo abundante te daba más energía por las mañanas para trabajar y se rendía más quemando menos neuronas y energía.

Una vez Bernays se aseguró de la importancia del desayuno fuerte que ya se tomaba en aquellas épocas por parte de algunos agricultores en el campo, empezó a actuar.

El primer paso fue dirigirse a la Comisión de Salud de Nueva York y hablar con el máximo representante de la misma, informándole del resultado de sus investigaciones, argumentando que trabajaba para la Beechnut Packing Company, y que se le había encargado un importante estudio financiado por ésta, y preguntó al máximo representante del Departamento de Salud si quería ser famoso él y su departamento por la realización de un estudio en pro de los intereses de todos los ciudadanos norteamericanos.

La respuesta fue afirmativa y empezaron el estudio de investigación de mercados que consistía en cursar 500 cartas por parte del Departamento de Salud a los médicos más prestigiosos de los EE.UU., preguntando si creían en desayunos ligeros o completos, advirtiéndoles de la publicación del estudio y la «publicity» que éste generaría.

El resultado fue afirmativo y en el tipo de alimentos que recomendaron la mayoría de médicos por su valor nutritivo, destacaron los huevos y el beicon de la lista que se les mandó en la carta, ya que todos estaban de acuerdo en que un desayuno más completo te daba más energía para trabajar.

En tan sólo una semana, y una vez comunicado a la prensa el resultado del estudio por la Comisión de Salud y publicado en los principales medios de comunicación, las ventas del beicon y los huevos se dispararon.

Una vez más, Bernays hizo coincidir intereses públicos de la sociedad, es decir, que ésta tenga salud y rinda más en el trabajo, con los privados de las ventas de beicon a través de persuadir a la opinión pública en su provecho, gracias a la importante opinión de los médicos y del Departamento de Salud de Nueva York, consiguió cambiar las costumbres sociales a través de sus técnicas persuasivas, siendo este Departamento el que se llevó los méritos del descubrimiento, ya que él hizo el estudio y la compañía de beicon vendió y eliminó stocks, los médicos contribuyeron con los ciudadanos con sus consejos, y hoy en día, en cualquier hotel, sirven para desayunar «huevos con beicon» gracias a las Relaciones Públicas.

Con este ejemplo, vemos cómo un argumento con peso y avalado por un tercero, el Estado, quien transmite credibilidad y confianza, hace aumentar las ventas habiendo utilizado el método indirecto que otro hable bien de nosotros, sin que esté implicado directamente.

2.2.3. Mensajes con gracia y simpatía

Siempre que se utilice este mensaje ha de ser por parte de organizaciones que se presten a ello. Lo bueno de los mensajes con gracia o humor, es que son recordados y comentados rápidamente. Según lo que transmitan pueden herir sensibilidades o caer en el mal gusto, ya que lo que a unos les hace gracia a otros no.

En ocasiones, se recuerda más la broma que el mensaje, no acordándose el público objetivo del mensaje.

Por el contrario, si el mensaje es serio, pero en clave de humor, puede resultar muy eficaz.

2.2.4. Mensajes que transmiten ventajas y valores añadidos

Cuando un mensaje transmite ventajas, y éste está avalado por estudios rigurosos ajenos a nuestros intereses, la respuesta es positiva, dependiendo del sector al que nos dirijamos y la forma de comunicarlos; por ejemplo, si unos científicos descubren y demuestran que la aspirina, si se toma media cada día, sirve para evitar infartos de miocardio, el colectivo que se vea afectado o sea posible candidato la tomará, aumentando el consumo de la misma.

2.2.5. El éxito de la repetición del mensaje para persuadir en Relaciones Públicas

La ley de oro para persuadir en la que coinciden todos los expertos en persuasión es la repetición. Cuanto más se repita un mensaje, más persuade, ya que se recordará mejor sus formas, marcas, contenidos y nos desarrollará en la psique el sentido de poseerlo, apreciarlo y diferenciarlo del resto.

Incluso para el público que no es objetivo, es importante para la empresa que éste lo conozca y lo aprecie.

Es importante en la repetición, cuando se detecta el cansancio del mensaje, cambiarlo antes de que esto se produzca siendo innovador y que aporte mensajes con lo que respecta al anterior mensaje.

Puede ocurrir que de tanto ver u oír un mensaje nos acostumbremos a él pasando éste desapercibido por mucho que se repita, por tanto, sí a la repetición pero de la mano de expertos, por ejemplo, Coca-Cola se repite insaciablemente y no cansa, a pesar de anunciarse en todo el mundo y con todo tipo de formas.

2.2.6. Mensajes con agravio comparativo

Estos mensajes cada vez son más utilizados, si bien en los EE.UU. es práctica habitual.

Los pioneros en España han sido las empresas de zumos de frutas: entre éstas denuncian el porcentaje de zumo natural que ofrecen al consumidor las otras.

Este tipo de práctica, bien planteada, da muy buenos resultados, ya que el consumidor se da cuenta y reacciona a favor del denunciante, ya que demuestra con realidades la calidad de su producto en contra del otro; pero uno ha de estar muy seguro antes de realizar este tipo de publicidad, ya que puede desencadenar una guerra comercial, si no directa, sí indirecta por parte de los afectados.

Obviamente, uno ha de estar en posición de perfección empresarial antes de emprender estas acciones. Recordemos que en Relaciones Públicas esto no ocurre, pues es un tercero quien lo dice por nosotros; por ejemplo, un estudio científico que puede ser la tesis de final de carrera de un dietista que analiza las calidades y concentración de porcentaje en zumos de naranja, recomendando unos determinados entre los que se encuentran el nuestro ya que nuestro tanto por ciento es de los más elevados.

Este tipo de acciones no son recomendables por sus implicaciones de inversión de tiempo. Nosotros recomendamos invertir los mismos esfuerzos en potenciar el producto y no entrar en una guerra.

El pionero en EE.UU. de los mensajes comparativos fue Bernays, quien fue contratado por la American Tabaco Company para aumentar las ventas de tabaco en un momento en el que se desconocía que el consumo conducía a la muerte.

La campaña sentó precedentes y se basó en la fórmula de hacer coincidir el interés público con el privado.

En un momento en el que las mujeres de los EE.UU. estaban luchando por la igualdad de derechos y estaba muy mal visto, incluso prohibido, que las mujeres fumasen en público, Bernays utilizó su fórmula. El interés privado estaba claro; vender más tabaco, y el interés público fue el que la mujer fuera igual que el hombre, es decir, si el hombre fumaba, ¿por qué no puede hacerlo la mujer? Es ahí cuando Bernays manda unas cartas a varias asociaciones feministas invitándolas a participar en una manifestación sin precedentes; la carta decía: «Mujer, por la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer, el día X baja fumando por la 5.ª Avenida de Nueva York». Y así fue la manifestación. Fue un éxito, la mujer había igualado al hombre, incluso en el fumar, ya no estaba prohibido.

Al día siguiente fue noticia en la prensa mundial: « La mujer fuma en los EE.UU., en poco tiempo se triplicaron las ventas por tan sólo lo que costó mandar una serie de cartas.

Una vez más, se hizo coincidir el interés público con el privado.

2.3. IMPORTANCIA DE LA PERSUASIÓN EN LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

A través de una adecuada planificación estratégica y operativa de las distintas técnicas, políticas y acciones utilizadas en Relaciones Públicas, la opinión pública empresarial o institucional puede ser persuadida, sin ningún tipo de duda; estas técnicas estarán centradas en nuestros públicos objetivos para mantener vivas sus motivaciones e intereses, con mensajes constantes de confianza y credibilidad, basados en la rentabilidad, seguridad y liquidez de nuestra empresa para el inversor, comprobando al mismo tiempo la veracidad de estos datos.

Insistimos en que nunca deberán adoptarse bloques estándar de otras empresas, a la hora de iniciar una campaña de Relaciones Públicas, ya que cada caso requiere un tratamiento distinto, lo que no impide que aprovechemos persuasivas experiencias de otras campañas previas, del mismo o distinto sector, y extraigamos consecuencias sobre sus logros y también su posterior crítica.

Para persuadir a la opinión pública se requiere una estrategia muy planificada, que en ocasiones resulta difícil de organizar por su ineludible punto de partida el lograr generar corrientes de credibilidad y confianza, por lo que lo primero que se requiere es que se realice bien el trabajo por parte de la organización.

A continuación veremos cómo a través de **hacer coincidir el interés público con el privado** obtenemos este objetivo. Cabe reseñar que dicha fórmula es utilizada por las más importantes multinacionales de Relaciones Públicas y nosotros mismos al asesorar a un cliente.

Cuando hablamos de interés público, estamos hablando de una serie de ventajas que la sociedad, donde ejercemos nuestras actividades, puede obtener a través de una

determinada acción por parte de la empresa y que esta sociedad a través de su opinión pública favorable generalizada, sobre nuestro objetivo, acepta y desearía que se implantase y llevase a buen término, porque obtienen gratuitamente algo de su interés.

Cuando hablamos de interés privado, estamos hablando de que a través de unas determinadas acciones que beneficien a la sociedad, también se beneficie a la empresa a nivel de imagen o económicamente.

De esta forma, coincidirán los intereses públicos con los privados. Veamos su importancia con un caso práctico sobre la construcción de un pantano.

La comarca de una importante ciudad del norte de España, dedicada principalmente a la agricultura, precisaba para su mejora productiva la construcción de un importante embalse de agua, reivindicado desde hacía décadas, y de esta forma poner en regadío una importante superficie de tierras, sin que ningún estamento oficial dedicase la atención suficiente, al considerar que eran prioritarias otras zonas más deprimidas. Hasta aquí el interés privado.

No habiendo forma de seguir con el proyecto, supieron incorporar el interés público: la necesidad de agua para la ciudad, sus parques y jardines, sus polideportivos, etc.

Ahora ya será la ciudad, y no las fincas susceptibles de riego, propiedad de particulares, la que necesitará más agua, tanto para usos domésticos, como para el lógico desarrollo de la ciudad, inclusive como factor clave imprescindible para la atracción de nuevas industrias y creación de nuevos puestos de trabajo.

Este nuevo enfoque motivó rápidamente a los medios políticos, y todas las asociaciones y organismos quisieron estar presentes en el nuevo proyecto.

Hoy el nuevo pantano es una realidad, y la ciudad tendrá el agua necesaria para usos domésticos e industriales, y toda la sobrante para riegos de fincas privadas, al haber sabido hacer **coincidir el interés público privado.**

2.3.1. Persuadir a la opinión pública a través de los líderes de opinión pública

Definiremos como opinión pública empresarial aquella integración de opiniones de tipo individual sobre asuntos o temas empresariales, que son por lo general noticia, y afectan directa o indirectamente a la empresa u organización en la que se desenvuelven.

Las opiniones e ideas, al tener parte importante en el desarrollo de la formación de la opinión pública, que procedan de empresas o personas líderes, arrastrarán o detendrán a la masa indecisa, de ahí la importancia de estimular y persuadir a éstos líderes de opinión pública empresarial, para que éstos con sus comentarios transmitan la credibilidad y confianza oportuna, ya que una vez se ha formado una opinión cuesta cambiarla.

Los sociólogos alegan que esto es así a causa de que damos a esa opinión el respaldo de nuestros ideales propios, y cambiarla es reconocer indirectamente que nos hemos equivocado o que han fallado nuestros líderes.

Por otra parte, como la opinión tiende a exagerar los acontecimientos, es muy conveniente recomendar a las empresas que consideren la importancia de tener preparado, ante posibles eventualidades, un **manual para situaciones de crisis en Relaciones Públicas**, como se expondrá más adelante.

Si se reacciona pronto y adecuadamente, se persuadirá a los públicos para que vuelvan a aceptarnos, en caso de haber sido objeto de un percance o deterioro en una situación dada.

2.3.2. Las ocho «C» para triunfar en la estrategia de Relaciones Públicas

1) Credibilidad

La comunicación estratégica que desarrollan las Relaciones Públicas ha de empezar en una atmósfera de credibilidad, y ésta depende de la fuente informativa que habrá de manifestar el firme propósito de ser útil al receptor y estar francamente estudiado y contrastado.

2) Confianza

El receptor ha de tener confianza en el informador, considerándolo como persona especializada en el tema; no siempre necesariamente ha de ser la propia empresa, puede ser un tercero que no tenga que ver con la misma pero ser una autoridad en la materia.

3) Contexto

El programa ha de adaptarse a las realidades del entorno local.

Para poder persuadir el contexto, debe permitir la participación y el diálogo entre la organización y sus públicos.

4) Contenido

El mensaje debe tener significado para el receptor y constituir una revelación para éste.

En general, suelen seleccionarse los temas informativos que se consideren más prometedores para el mismo.

5) Claridad

El mensaje ha de redactarse con sencillez y claridad ya que el significado tendrá que ser igual de nítido para el receptor que para el transmisor.

6) Continuidad y consistencia

La comunicación requiere un proceso reiterativo.

Para lograr una completa aceptación, y por consiguiente, persuasión, se tiene que repetir continuamente los mensajes que se desean inculcar sin excedernos y sin aburrir, es decir, cambiando las formas pero no contenidos.

7) Canales de comunicación

Deberán emplearse los habituales, que son los que el receptor o públicos objetivos utilizan.

8) Capacidad del auditorio

La comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor es el esfuerzo que se requiere del receptor.

2.3.3. Bases previas para persuadir a distintos públicos para que inviertan en nuestra compañía

Para realizar cualquier estrategia operativa de Relaciones Públicas empresariales, dirigida hacia la persuasión, debemos tener en cuenta que el éxito en la persuasión de los públicos está centrada en el análisis del «marketing research», investigación basada en encuestas públicas, y que dan por tanto como resultado lo que piensa realmente nuestro público o públicos objetivos.

La sociedad española, por ejemplo, compuesta por una población de distintas edades, conocimientos, tendencias políticas e ideológicas ofrece –como resultado de ello– motivaciones y gustos dispares, por lo que sería temerario actuar sin estudios previos de investigación que nos orienten o dirijan sobre gustos, tendencias, impresiones y otros.

Los objetivos de este estudio que ponemos como ejemplo tienden a averiguar y conocer el perfil de los accionistas de una organización empresarial, la distribución en el mercado de valores, tanto a nivel personal como a nivel de propiedad, y situación geográfica, siendo importante para las futuras campañas de captación de ahorros que piense desarrollar la organización.

Para ello se deberán determinar datos como la profesión, el tiempo parcial que, como media, los inversores conservan sus valores o depósitos, y el motivo lo más aproximado posible de su inversión en nuestra compañía y el porqué.

Otro de los objetivos será también averiguar la efectividad de la memoria anual y mensajes periódicos que la organización y la prensa ofrece a los accionistas, así como la del resto de informaciones publicadas antes de la junta general, puesto que es el día en que formalmente estamos obligados a contestar a todas las cuestiones que se nos planteen, si bien recomendamos informar día a día de los logros.

De este modo, y con los resultados de las encuestas, cubriremos todas o casi todas las necesidades informativas, con sus debidas respuestas previstas.

No obstante, surgen algunas cuestiones que siempre se plantean y deberían tenerse en consideración. Por ejemplo, ¿cómo sabremos quiénes son los accionistas si las acciones son al portador?, ¿de dónde obtendremos sus direcciones? Y otros.

Si la compañía tiene acciones nominativas, como suelen ser seguros, bancos y otras, deben tener el libro de registro de acciones, y por tanto no existirá problema a la ahora de localizar direcciones para cursar los cuestionarios.

Ahora bien, si necesitamos las direcciones de los accionistas de una empresa de tipo industrial, comercial o de servicios, que no sea de tipo familiar, suele ser más difícil, ya que sólo se puede localizar a partir de los accionistas que tengan aproximadamente más del 5 por 100, convirtiéndose en una ardua tarea.

Para el caso de los accionistas minoritarios, se pueden intentar diversos procedimientos para localizarlos, como por ejemplo, a través de sociedades depositarias: bancos, cajas, que con campañas promocionales de obsequios canjeables directamente en nuestras oficinas demostrando ser accionista.

Si hubiera dificultades, puede sugerirse para una próxima junta de accionistas el abono de una prima de asistencia en la junta general, con lo que conoceríamos al titular.

Otra manera es la creación de un banco de datos a través de los propios accionistas, cuando soliciten información a la empresa a lo largo del año, o se dirijan a ésta para cualquier motivo.

Veamos el cuestionario elaborado para una compañía líder en su sector, y de muy amplia difusión bursátil, tratado y precodificado para ser tabulado informáticamente mediante el programa SPSS (*Statistical Package Social Science*), facilitado por el Director de la Escuela de Estudios Empresariales, Marketing y Relaciones Públicas de ESERP, de Madrid, Mario Barquero, a través del cual conoceremos a nuestros públicos, de los que dependemos para alcanzar el éxito.

Presentación a la encuesta de investigación

La compañía de la cual usted es accionista ha creado un «servicio de atención al accionista» dirigida por nuestro departamento de Relaciones Públicas, que trabaja por usted y que pretende cubrir las necesidades básicas de información.

Por tal motivo, le solicitamos su valiosa colaboración contestando a este cuestionario por correo electrónico que únicamente requiere diez minutos de su tiempo y puede reportarle, gracias a sus respuestas, información directa semanalmente en su correo electrónico y cuyas respuestas serán tratadas con carácter confidencial. Agradeceremos nos remita el presente cuestionario antes del día .... a nuestra dirección de...

Asimismo, le comunicamos que en lo sucesivo le informaremos de las novedades de su interés, que acontezcan en ésta, su empresa, a través de nuestra revista electrónica.

Compañía...
Dpto. de Relaciones Públicas Empresariales

Cuestionario

(1) *¿Posee actualmente acciones de nuestra organización?*

No	1...	Pase, por favor, a la pregunta n.º 16
Sí	2	Pase, por favor, a la pregunta n.º 2

(2) *¿Cuánto tiempo hace que usted es accionista?*

Menos de 6 meses	1
De 6 meses a 1 año	2
De 1 a 2 años	3
De 3 a 4 años	4
De 5 a 6 años	5
De 7 a 8 años	6
De 9 a 10 años	7
Más de 10 años	8

(3) *¿Cuántas acciones posee en la actualidad?*

Menos de 50	1
De 50 a 100	2
De 101 a 200	3
De 201 a 300	4
De 301 a 400	5
De 401 a 500	6
De 501 a 600	7
De 601 a 700	8
De 701 a 800	9
De 801 a 900	10
De 901 a 1000	11
Más de 1000	12

(4) *¿Acude habitualmente a las juntas de accionistas que desarrollamos nosotros?*

No	1...	Pase, por favor, a la pregunta n.º 10
Sí	2...	Pase, por favor, a la pregunta n.º 5

(5) *¿Ha asistido a la junta de accionistas de este año?*

No	1...	Pase a la pregunta n.º 12
Sí	2...	

(6) *¿Con qué frecuencia?*

Cada vez que se convocan	1
Una vez al año	2
Cada 2 años	3
Cada 3 años	4
Cada 4 años	5
Cada 5 años	6
Otros (a especificar)	7
...	8

(7) *¿Qué opina de la organización del acto?*

Muy satisfactoria	1
Bastante satisfactoria	2
Satisfactoria	3
Insatisfactoria	4

(8) *¿Qué opina de las características de las salas de reuniones donde se celebró el acto?*

	Alta	Media	Baja
Comodidad			
Visibilidad			
Acústica			

(9) *El grado de información recibido durante la junta de accionistas lo considera:*

Muy satisfactorio	1
Bastante satisfactorio	2
Satisfactorio	3
Insatisfactorio	4

(10) *¿Piensa asistir a la próxima junta de accionistas?*

Sí	1
No	2

(11) *¿Asiste a otras juntas de accionistas?*

Sí	1
No	2

(12) *En su opinión, ¿cuáles son las mejoras a introducir en la próxima junta?*

....1
....2
....3
....4
....5

(13) *¿Ha recibido la memoria anual de nuestra compañía?*

No 1... Pase, por favor, a la pregunta n.º 14
Sí 2...

(14) ¿Qué opina del contenido informativo de nuestra memoria?

Muy elevado	1
Bastante elevado	2
Elevado	3
Normal	4
Insuficiente	5

(15) ¿Qué opina del contenido informativo de nuestra página web?

Muy elevado	1
Bastante elevado	2
Elevado	3
Normal	4
Insuficiente	5

(16) ¿Está interesado en recibir información periódica sobre la evolución de nuestra compañía y sus resultados?

No 1...
Sí 2... Pase, por favor, a la pregunta n.º 18

(17) ¿A qué dirección desea que se la enviemos?

E-Mail
Correo

Perfil del accionista

(18) Edad

Menor de 25 años	1
De 25 a 30 años	2

De 31 a 35	3
De 36 a 40	4
De 41 a 45	5
De 46 a 50	6
De 51 a 55	7
De 56 a 60	8
De 61 a 65	9
Más de 65 años	10

(19) Sexo

Masculino	1
Femenino	2

(20) *Su residencia habitual se halla en:*

Andalucía	1
Aragón	2
Asturias	3
Baleares	4
Canarias	5
Cantabria	6
Cataluña	7
Castilla La Mancha	8
Ceuta	9
Comunidad de Madrid	10
Extremadura	11
Galicia	12
La Rioja	13
Levante	14
Melilla	15
Murcia	16
Navarra	17
País Vasco	18
En el extranjero:	
Europa	19
Estados Unidos	20
Otros (a especificar)	21

(21) *Su actividad profesional principal la realiza en calidad de:*

Accionista	1
Empresario	2
Comerciante	3
Profesión liberal	4

Trabajador autónomo	5
Directivo	6
Mando intermedio	7
Empleado	8
Funcionario público	9
Inversor	10
Otros (a especificar):	
...	11
...	12

(22) *¿Posee acciones de otras empresas?*

No	1...	Fin de encuesta
Sí	2...	Pase, por favor, a la pregunta n.º 23

(23) *¿A qué sector/es pertenecen?*

Eléctrico	1
Bancario	2
Químico	3
Cementos e inmobiliario	4
Siderurgia y minería	5
Alimentación	6
Textiles y papeleras	7
Seguros	8
Servicios	9
Inversión inmobiliaria	10

Otros (especificar): ....

(24) *En caso de participar en nuestra sociedad, ¿en qué porcentaje de su cartera intervenimos?*

Hasta el 10%	1
Del 10% al 25%	2
Del 25% al 50%	3
Más del 50%	4

Otros (especificar): ....

Le agradecemos de nuevo el tiempo prestado, y nos ofrecemos para todo aquello en que podamos serle de utilidad en ésta, su empresa, al teléfono o por correo electrónico.

Otros colectivos a persuadir en pro de la empresa

Las compañías multinacionales, y las nacionales de gran tamaño que coticen en bolsa, tienen además del público inversor a varios públicos básicos, que se deben tomar en cuenta en cualquier programa de Relaciones Públicas empresariales, y que ahora mencionamos:

– Clientes de nuestros productos.
– Proveedores y distribuidores.
– Bancos, cajas y demás entidades financieras.
– Accionistas registrados.
– Agentes de valores.
– Análisis financieros.
– Medios de comunicación especializados en finanzas.
– Prensa, radio y TV, especialmente líderes de opinión financiera.
– Resto de opinión pública que esté motivada financieramente por los negocios.
– Organismos oficiales.

Este programa se planteará en función de los intereses y políticas de compañía, incidiendo en aquellos públicos objetivos que dependan más directamente de la empresa.

2.3.4. La memoria como instrumento de persuasión

La memoria anual al accionista acostumbra a ser el medio más utilizado por los empresarios, y es a la que tanto los accionistas, agentes de valores, analistas financieros y prensa especializada confieren más importancia, de ahí, que no sólo deba informar, sino promover y realzar la imagen de la compañía, tanto en cuanto a su futuro, como a sus puntos más fuertes, cuidando su contenido, calidad y prestación.

Deberá motivarse su lectura y estudio acompañándola de fotografías, gráficos, en aquellos aspectos que convenga resaltar; liderazgo, expansión, consolidación, rentabilidad, proyección de futuro, y otros.

Por último, hay que destacar que, si bien la memoria anual es importante, también lo es el resto de noticias e informaciones a través de circulares y revistas propias se han cursado durante el ejercicio, como medio de apoyo para reforzar la citada memoria, que vendrá también a ser un resumen de lo más destacado del ejercicio.

2.3.5. Ventajas de una información continuada y a tiempo para la persuasión de los públicos generando credibilidad y confianza

Todas las compañías que han usado los servicios de las Relaciones Públicas empresariales dentro de su estrategia han conseguido un público inversor y fiel que repite en sus inversiones.

Les ha repercutido no sólo una reafirmada lealtad por parte de sus titulares, sino en una mejor colocación de sus bonos o acciones, gracias a haber estado siempre bien informados y con la puntualidad adecuada.

Podrá parecer que en ciclos alcistas o de cierto auge resulta relativamente fácil pasar información, y que en los momentos o períodos más dificultosos, como son los de pérdidas, la transmisión informativa se vuelva más compleja, y es así, pero para eso están las Relaciones Públicas, para defender la imagen del cliente en todo momento.

Esto es absolutamente cierto, pero en cada situación deberemos encontrar los mensajes apropiados que, partiendo de la realidad, mantengan la tranquilidad del inversor, transmitiéndoselos claros, concisos y de una gran confianza y credibilidad, a la vez que haciéndoles comprender que se trata de una situación coyuntural controlada, aportando datos y argumentos que lo avalen por parte nuestra y de terceros.

Si no fuere así, habrá que mostrar de forma progresiva los planes de viabilidad hasta llegar a una solución factible, a través de ampliaciones de capital, modernización de las plantas industriales, reconversión de ellas, o fusión con otro grupo nacional o extranjero.

2.3.6. Acciones y técnicas de Relaciones Públicas empresariales aplicadas al mercado de valores para la persuasión de sus públicos, por Gruning y Hunt

Nos centraremos en algunos puntos extraídos de un estudio publicado en los EE.UU. por los especialistas en Relaciones Públicas James E. Gruning y Todd Hunt sobre el importante papel de las Relaciones Públicas en las empresas que cotizan en bolsa.

Dichos autores condensaron en cinco puntos los principales objetivos de las compañías más representativas de los EE.UU.

Veamos el desarrollo de estas estrategias:

a) Buenas condiciones para obtener la confianza de los públicos. En el 50 por 100 de las empresas entrevistadas, durante el proceso de comunicación con el público inversor, existía un gran riesgo de fracaso.
b) La obtención de una buena y sólida relación entre agentes de valores y analistas financieros ya que la tarea es una empresa muy importante, y se ha de tener en exhaustiva dedicación, basándola en el tiempo y en la mutua confianza.

c) Informar sobre el seguimiento del mercado de valores de la propia empresa, añadiendo mensajes capaces de hacer retener nuestro objetivo en sus mentes.

d) Los especialistas en Relaciones Públicas de la compañía deberán realizar un gran esfuerzo para convencer a los inversores de la honestidad de la empresa, a través de una constante información dirigida tanto a ellos como a los agentes de valores y analistas financieros.

e) El valor de más que se pague por una acción, no sólo se debe a la buena imagen de la sociedad; si no lo acompañamos y reforzamos con la presentación de los estados financieros, balances y planes adecuados, que transmitan solvencia, será como «sembrar piedras» y más aún, si no dirigimos nuestros impactos comunicacionales a públicos inversores y profesionales financieros altamente especializados.

f) Más importante que una revelación informativa, será conseguir que el mensaje sea aceptado y retenido posteriormente, para que sea el propio inversor el que, más tarde, transmita y atraiga adecuadamente a otros inversores.

En función de lo bien que se dé a conocer una empresa, y su buena proyección de futuro a largo plazo, redundarán sustancialmente las decisiones financieras de los inversores.

Las decisiones de los inversores de comprar o vender determinados valores afectan al precio de éstos, lo que repercute de forma importante en la capitalización de la entidad.

Insistimos en la importancia de utilizar el método simétrico bidireccional –tratado en este libro–, para conocer las necesidades de nuestros accionistas, y así atenderles mejor en sus inquietudes, ya que de este modo serviremos también mejor a los intereses de la organización.

2.3.7. Fases previas para persuadir a los públicos, por Bernays

Las siete fases de gestión, basadas en su obra *Ingeniería del Consenso*, aplicadas hoy por los mejores especialistas en esta materia, son fundamentales para seguir un orden estratégico y operativo en la persuasión de los distintos públicos en pro de nuestra organización.

Se trata de las siguientes:

1. Todos los objetivos financieros y de Relaciones Públicas deben definirse de acuerdo con la filosofía de la empresa y de sus altos ejecutivos a: corto, medio y largo plazo.
   De este modo, fijaremos unos objetivos, pendientes de verificación.
2. Es necesaria una exhaustiva investigación para comprobar el grado de aproximación entre nuestros objetivos y la realidad empresarial del momento.
3. Si la anterior investigación lo aconseja, hay que modificar los objetivos y seguir con el proceso o planificación estratégica que se desprenda.

4. Utilización de las cuatro «M» de las Relaciones Públicas:

   - Mente: el poder de la inteligencia.
   - Medios: Equipo humano.
   - Mecánica: Casuística.
   - «Money»: Financiación viable y acorde con el presupuesto económico establecido.

5. Organización del programa y su ejecución.
6. Resolución de las peticiones, con las modificaciones que se deben tomar, según las actitudes y acciones determinadas anteriormente y de acuerdo con lo que se deduzca de los últimos análisis.
7. Programación del desarrollo y puesta en marcha de todas las tácticas acordadas en función del estudio que hemos realizado.

2.3.8. Persuadir a los agentes de valores, líderes económicos, analistas y medios de comunicación como estrategia de empresa para que éstos realicen el trabajo de persuasión por nosotros

Por lo general, los agentes de valores, analistas financieros y redactores económicos, se encuentran especializados en una determinadas clases de valores, títulos y determinados vehículos financieros: renta variable, fija, deuda pública, divisas, y otros, ya que de este modo pueden conocerlos con mayor profundidad y detectar más ágilmente cualquier anomalía, para transmitirla inmediatamente a sus clientes o inversores potenciales, o bien para poder hacerla pública en los medios de comunicación especializados.

Por esta razón, los especialistas en Relaciones Públicas informarán a estos colectivos de diversas maneras. Veamos algunas de ellas.

Creación de noticia convocando a los analistas y medios de comunicación, dándoles información preferente sobre el tema que se va a tratar y a todos por igual, sin exclusivas, aportándose datos actualizados, económicos y financieros de la empresa, así como de sus perspectivas económicas; se realiza invitación individual y personalizada por parte de los altos ejecutivos de la compañía a dichos colectivos y, si procede, podrán visitarse las distintas instalaciones de la empresa, con las debidas atenciones personales y quedando a disposición para cualquier consulta futura con contactos periódicos telefónicos o e-mail con dichos grupos, u otros nuevos, para sucesivas ocasiones.

Convocar, por un lado, a los analistas y, por otro, prensa financiera, para informarles sobre la compañía, a través de dossiers o CD-Rom preparados especialmente para ellos, con carácter de información, que más tarde será transmitida por estos a nuestros accionistas con credibilidad.

Es importante en estos casos no insistir en exceso en lo bien que funciona la empresa, pues es lo esperado y lo normal y si se hiciera insistentemente se podría desconfiar e incluso generar un rumor y los analistas o la prensa especializada podrían suponer que estamos transmitiendo una imagen sesgada de nuestra propia empresa.

Hemos de encontrar información especial y adecuada para ellos, y que no esté reflejada con anterioridad en otros materiales o entregas, lo cual no es difícil, pues es trabajo habitual de los relaciones públicas.

También se debe cuidar la información que se da en exclusiva, bien a los analistas, o bien a los periodistas financieros, según el caso, para evitar susceptibilidades, pues la existencia de un público incómodo con nosotros iría en detrimento de nuestra imagen y en perjuicio de la empresa; los periodistas son capaces de crear noticia donde nos puede parecer que ni existe no podía existir.

A los analistas financieros les interesa, principalmente, saber cuáles son los posibles riesgos de la compañía, qué tipo de personas la dirigen, cuál es su competencia, su tecnología, suministro de materias primas, relaciones con la administración, su imagen en el sector financiero, viabilidad futura y necesidad futura del producto, así como posibles situaciones de crisis.

Por tanto, facilitemos la información generando credibilidad, pero evitemos sacar conclusiones, pues éste es su trabajo, y resultaría poco delicado pretender adelantar conclusiones por nuestra parte, excepto que tengamos ya una merecida confianza y reputación entre la opinión pública.

Si la información facilitada es correcta en su totalidad, el resultado será siempre positivo. No se trata, tampoco, de ocultar datos conocidos, pues el analista o periodista, por lo general, es persona que puede obtenerlos, investigando y hablando con personas y empresas relacionadas con el sector, incluso en ocasiones con los propios empleados sin que éstos se den cuenta de lo que están informando.

Obviamente, hay que indicar que toda la información facilitada deberá ser coherente con la que dispongan bancos y demás organismos con los cuales la empresa se encuentre vinculada a través de la operativa diaria, pues de lo contrario sería muy contraproducente; por lo tanto, hay que estar precavido con los ejecutivos que se crecen ante los periodistas prometiendo objetivos inalcanzables y adiestrados para evitar estas contradicciones.

2.3.9. Definición de las técnicas o instrumentos más representativos en Relaciones Públicas

El cambio de la imagen actual a la que esperamos obtener deberá pasar, primero, por hacerlo bien, y segundo, por darlo a conocer, y podrá producirse, entre otros, a través de trabajos coordinados de Relaciones Públicas empresariales, tanto en Recursos Humanos como técnicas y políticas de Relaciones Públicas que mejoren la imagen global de la empresa, y partiendo de un adecuado uso, entre otros de:

a) Imagen corporativa

Es la forma o modo que identifica el público a la empresa a través de colores, logos, etc. que por lo general se pretende que no generen dudas ni confusiones con otros marcos.

La idea fundamental es comunicar, a través de cualquier elemento de la compañía, diseños, emblemas, anagramas que nos diferencien de las demás. Siendo los elementos visuales los más adecuados, como por ejemplo, tarjetas, uniformes, medios de transporte, papelería, transporte, etc.

La compañía transmite imagen en función de la estrategia que pretenda seguir y en ocasiones podrá tener distintas marcas para identificar dentro de una misma empresa diversos departamentos o líneas de productos diferentes.

b) «Publicity»

Es la información propagandística aparecida en cualquier medio de comunicación, sin previo pago de tarifa por ella y con carácter de noticia favoreciendo a la organización por la credibilidad que desprende.

Viene siendo muy utilizada por los especialistas en Relaciones Públicas, dado el ahorro que ello significa y los interesantes beneficios que representa para el cliente, si además tiene carácter periódico y aparece en medios de comunicación de prestigio.

c) Publicidad

Es una acción de comunicación unilateral que, por lo general, utiliza como soporte los distintos medios de comunicación de masas, y en la que se encuentra recogido el interés comercial de la empresa u organización que la utiliza.

Su objetivo final es la venta de una marca para el mayor consumo de un producto o servicio y existen distintos tipos de publicidad: aérea, agrupada, aislada, audiovisual, cinematográfica, clandestina, colectiva, comercial, comparativa, compensada, competitiva, de mantenimiento, de marca, de pequeña superficie, de medios de transporte, de prensa, de punto de venta o *merchandising*, subliminal, personalizada, etc.

d) Promoción

Acciones con carácter promocional que invitan al consumo de un producto o marca (por ejemplo: compre dos, le regalamos uno) y que persiguen la venta.

e) Marketing

Conjunto de técnicas y políticas orientadas a la optimización del precio, distribución del producto y promoción, que satisfacen las necesidades del consumidor, para obtener el mejor beneficio a corto y medio plazo, estando esta técnica centrada básicamente en lo relativo al mercado y no a la imagen de la empresa.

f) Auditoría de Relaciones Públicas

Se denomina así a una auditoría a nivel de Relaciones Públicas en la que se detectan los puntos fuertes y débiles de la organización que deterioran o potencian su imagen para tratar de mejorarlos, mantenerlos o potenciarlo en pro de la imagen unidas a la realidad que se desea obtener de la organización, con el consecuente aporte de soluciones.

g) Relaciones Públicas sociales

Valoración que se muestra a la opinión pública de lo que la compañía aporta a la sociedad bien sea por el mantenimiento de los puestos de trabajo propios, o bien por los relacionados con los proveedores o clientes, directa o indirectamente.

Otro ejemplo consistirá en las divisas que puede ahorrar el país por la parte equivalente a su producción o por sus exportaciones.

También las tasas e impuestos que aporta a la hacienda pública, aportación cultural, con significado de premios y becas.

En resumen: algunas de estas técnicas se usarán en el momento adecuado y de acuerdo con la filosofía de la empresa, para la obtención de los mejores resultados sumado a las ciencias empresariales y a las ciencias sociales así como los recursos humanos que nos aproximan, cada vez más, a un mejor entendimiento de las opiniones y actitudes que los diversos grupos puedan adoptar ante nosotros, y también poder anticipar cómo reaccionarán ante una determinada información que facilite la organización de la opinión pública.

Resulta, por tanto, imprescindible comprender e interpretar las necesidades de nuestros públicos, cada vez más exigentes y reticentes.

El enfoque de las Relaciones Públicas sociales es básico para poder evaluar con precisión los constantes cambios, ajustes y desequilibrios de la sociedad en que vivimos, para poder interpretar la empresa, sus públicos, y encontrar los objetivos socialmente aceptables, aprendiendo al mismo tiempo a persuadirlos e informarlos con precisión.

2.3.10. Posicionamiento de la empresa como resultante de las estrategias de las Relaciones Públicas

A la ciencia de las Relaciones Públicas empresariales se recurre cuando se desea llegar a una nueva situación estratégica de imagen, modificando o potenciando la existente.

Para ello, antes de anticipar cualquier opinión, habrá de llevarse a cabo, como hemos venido insistiendo, una minuciosa investigación de marketing para la obtención de su éxito, que permita evaluar la verdadera posición de la empresa ante sus distintos públicos, de los cuales depende para la consecución de sus objetivos.

No obstante, no sólo se recurre a las Relaciones Públicas para promover un cambio de imagen de la empresa, sino para aperturar un mercado, acciones *lobby*, que voten a un político, que acepten una idea la imagen de liderazgo de la empresa, de su mercado, de la calidad o del servicio que presta, como también de su solvencia financiera, competitividad o buenos resultados económicos y otros.

No olvidemos que la imagen determina sustancialmente la conducta de los distintos públicos, y que a ésta la definimos como la idea o representación mental que tienen estos distintos públicos, sean proveedores, clientes, bancos, organismos o bien los accionistas o inversores potenciales, con respecto a la empresa u organización.

2.4. GESTIÓN DE LA CIENCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS PARA PERSUADIR A LA OPINIÓN PÚBLICA PREVIO A UNA EMISIÓN BURSÁTIL

2.4.1. Aspectos empresariales a tener en cuenta previo a la gestión de Relaciones Públicas de una empresa que quiera cotizar en el mercado de valores

El consejero en Relaciones Públicas financieras que asesora a las empresas que cotizan o quieren cotizar en bolsa, puede definirse como el especialista que administra los impactos que se quieren transmitir en materia de credibilidad y confianza, así como sus ventajas de tipo de imagen empresarial y fiscal, centradas en los valores o títulos que se desean adquirir por parte del accionista, o bien poner en circulación en el mercado, en fechas próximas.

Esta circunstancia deberá comunicarse a la opinión pública y medios de comunicación, según lo requiera la ocasión y el tipo de empresa, pero siempre orientado en primer lugar a captar su atención y, en segundo, a la motivación de compra o mantenimiento del valor por parte del público objetivo, transmitiendo mensajes de solvencia y credibilidad.

En este capítulo vamos a tratar las sucesivas fases de Relaciones Públicas financieras para la entrada y mantenimiento en bolsa de una compañía, pero antes será conve-

niente exponer de una manera sucinta, y para su mejor conocimiento, sin ánimo de entrar en un terreno cuya decisión es siempre accionarial, desarrollar una sencilla exposición sobre las motivaciones por las cuales una sociedad se encuentra o quiere entrar en el mercado de valores.

Identificada esta motivación, esto permitirá planificar mejor las sucesivas etapas de Relaciones Públicas financieras que conlleva una emisión bursátil.

Por tanto, empezaremos por la importancia de la atención al público inversor a través de las Relaciones Públicas financieras y la continua necesidad de conseguir financiación por parte de las empresas, por ejemplo mediante ampliaciones de capital o lanzamiento de empréstitos que convierten al accionista en un público objetivo al que se debe atender bajo los aspectos siguientes: a) Con precisa y apropiada información de calidad y riguroso contenido, tanto de la compañía matriz como de su grupo de empresas filiales. b) Con una adecuada rentabilidad, bien por dividendos, por plusvalías en la cotización de la acción, o por ambos efectos combinados. c) El accionista deberá conocer las expectativas de viabilidad y futuro de la empresa, para saber si le conviene o no mantener el valor en la misma, de ahí la importancia de una buena gestión empresarial, como de las Relaciones Públicas financieras.

En Estados Unidos, el 82 por 100 de sociedades mercantiles económicamente fuertes y con éxito, según el INIPR, disponen de exhaustivos programas de Relaciones Públicas con accionistas, agentes de valores, analistas, periodistas y otros.

No debemos olvidar que ya no es posible tratar con los públicos a base de intuiciones y presentimientos; hoy en día es necesario tratar con ellos desde una plataforma muy cualificada, evaluando sus esperanzas, objetivos, aspiraciones, conocimientos, apatías y prejuicios.

El público tiene que ser ganado y motivado continuamente con mensajes de solvencia, reclamado en forma constante y cuidándolo, poder identificar al público objetivo con la empresa nos tenemos que centrar en un programa de Relaciones Públicas bien diseñado, ya que no sólo generará un aumento progresivo de accionistas, sino que creará lo que podría denominarse «fidelidad de marca», al identificarse el inversor con su empresa.

Para conseguir una campaña de éxito en Relaciones Públicas, es imprescindible realizarla de acuerdo con los objetivos de la empresa, tratando siempre de que coincidan los intereses de ésta con los del público objetivo.

Si deseamos una integración perfecta de la empresa con la opinión pública, tendremos que estudiar el tipo de segmento al que queremos impactar y, por tanto, deberán abordarse los problemas, si los hubiese, asesorando a la empresa de la manera más adecuada para conseguir soluciones, y a la vez será conveniente conocer las razones que al mismo tiempo llevaron a la empresa a su salida al mercado de valores y en qué le afecta.

Las motivaciones generales por las que una empresa puede encontrarse en el mercado bursátil, y su relación con el público inversor a través de la estrategia de las Relaciones Públicas, estará centrada en base a unos antecedentes.

Veamos por qué una empresa puede estar interesada en salir a bolsa, para poder enfocar con el rigor debido sus aspectos de Relaciones Públicas, imagen y opinión pública.

Podríamos agrupar las grandes empresas que hoy cotizan, tras una gran simplificación, en aquellas que en su día nacieron por los siguientes aspectos:

a) Para promover nuevos suministros, o servicios públicos o privados, con un gran mercado por delante de crecimiento o expansión, indiscutible. Algunas de ellas, en régimen de concesión o monopolio.
b) Empresas familiares, o con pocos socios, dedicadas a la industria, comercio o servicios, y que gracias a una posterior financiación bursátil no tuvieron problemas de capitalización, o de consecución de empréstitos. Se anticipaban así al futuro crecimiento dentro del sector, lo que les permitió continuar con su liderazgo, competitividad y rentabilidad constante en caso de haber tenido el mercado venta suficiente.

Debemos resaltar que son este último grupo de empresas las que mantuvieron la principal razón de estar en el mercado de valores, pues otras sociedades, con buenos márgenes en sus cuentas de explotación, fueron más tarde lamentablemente absorbidas por otras, por falta de financiación o de capitalización.

De otra parte tampoco consideraron entrar en bolsa en el momento oportuno, por temor a perder el dominio mayoritario y prefirieron la venta a un tercero.

Es posible que en los últimos años no todas las nuevas empresas que salieron a bolsa lo hicieran para obtener una mejor financiación; en ocasiones, también se trató de obtener una mayor valoración de la empresa, en beneficio de los accionistas antiguos, y en función de los criterios de valoración de la empresa que se pudieran aplicar.

Las motivaciones para una salida a bolsa

Sin ánimo de entrar en un ámbito accionarial, o en el de los propios analistas financieros, y conceptualmente resumiendo y simplificando, puede darse el caso de que la salida a bolsa venga determinada por los siguientes aspectos:

- Motivación de la expansión de la sociedad: Este caso, como decíamos, es el ideal, ya que la empresa puede seguir una línea de expansión a medio y largo plazo, a través de:
  - Nuevos proyectos empresariales.
  - Adquisición de nuevas empresas del mismo sector o crear nuevas.
  - Ambas opciones.
- Motivación de la obtención de plusvalías: Derivada de una favorable cotización bursátil de partida. Tendrá que asegurarse este extremo, pues en ocasiones no se ha conseguido este propósito al no ponerse la totalidad de las acciones sacadas a bolsa, en detrimento, pues, del precio de la acción, y sin obtención de las plusvalías esperadas con las consecuentes situaciones de crisis.

- Motivación de la venta parcial de la sociedad: En este caso, puede suceder que por un buen mecanismo de valoración y de oportunidad en el momento de salida a bolsa, aprovechando una alta cotización bursátil de partida, los socios vendedores obtengan por la venta de un porcentaje de la compañía, por ejemplo, del 45 por 100, un importe similar al que hubieran obtenido en una venta total de la sociedad a otros socios compradores.

  Esta circunstancia se ha tenido en cuenta, sobre todo en sociedades de tipo industrial y que pueden seguir manteniendo igualmente el control de la compañía.
- Motivación de proyección de imagen empresarial fuerte: Especialmente para aquellas empresas con participaciones de capital muy concentradas en pocos accionistas, y a las que les convenga, estar presentes en bolsa, con vistas a una futura expansión, o bien ante posibles transacciones internacionales en orden a:

  – Obtención de créditos con instituciones extranjeras.
  – Venta o fusión de la sociedad con una multinacional.

- Motivación de fijar el cambio: Por último, fijar cotización, aunque sea con escaso volumen de contratación. Se logra así conseguir un nombre de prestigio dentro de los títulos que se cotizan, ya que la circunstancia de estar dentro de bolsa presupone ser empresa relevante a la espera, mientras tanto, de una transacción importante, bien sea nacional o extranjera.

Criterios de valoración de las empresas y consideraciones previas

A título de complemento de lo expuesto anteriormente, será conveniente formular algunas consideraciones en torno al criterio de valoración de las empresas que los especialistas de Relaciones Públicas tenemos en cuenta.

Las empresas pueden valorarse esquemáticamente por:

a) Criterios tradicionales

  – Por el valor de libros contables. Habrá de tenerse en cuenta las reservas ocultas expresadas en propiedades ya que los libros contables no lo suelen indicar.
  – Por el valor sustancial. Por el valor real de la empresa siguiendo un criterio más bien patrimonial que económico y de viabilidad de la empresa.

b) Criterios posteriores

  – El valor en función de los beneficios y de las expectativas de futuro y viabilidad de la organización aplicando tasas internas de actualización. Cuanto más alta se aplique la tasa, menor será la valoración resultante, criterio siempre defendido

por el comprador y a la inversa. En período de intereses altos, las valoraciones de las empresas resultan más bajas que cuando los mismos son bajos.

Es evidente que cuando los intereses son altos, el inversor prefiere la renta fija sin riesgos de ningún tipo. Cuando los intereses son reducidos, el inversor arriesga más ante la expectativa de una rentabilidad mayor a través de la renta variable, o sea, de las acciones, y además, es también el momento en que el empresario puede acudir a nuevos proyectos, con intereses más bajos.

Además, el beneficio de las empresas aumenta al pagar menos sus costes por el endeudamiento, subiendo también la cotización del valor.

– Valor bursátil (PER), es decir, cuántas veces estamos dispuestos a pagar, por la empresa, los beneficios generados en un año de actividad empresarial.

Este caso, que últimamente se ha utilizado con más frecuencia, considera del mismo modo a una empresa endeudada que a otra que no lo esté.

O bien, con grandes diferencias de activos, respecto unas de otras, y contrariamente, con diferencias de pasivos respecto de otra del mismo sector.

Un PER inferior a la media del sector es atractivo para el futuro inversor, pues sabe que tiene una expectativa de plusvalía a partir del momento en que iguale los PER con los del resto del sector.

Éste es uno de los argumentos que se reiteran con frecuencia para atraer o mantener al inversor.

En ocasiones, ciertas reservas ocultas de las organizaciones no se reflejan suficientemente en los libros. De ahí que lo más adecuado para determinar el valor de una sociedad sea llegar a una mezcla de los anteriores criterios de valoración, tal como en la práctica ya viene realizándose.

Otro aspecto muy importante es si estas valoraciones se tienen en cuenta antes o después de impuestos, pues puede alterar significativamente el precio de las mismas.

Un aspecto importante a tener en cuenta es si una empresa tiene pérdidas anteriores por compensar fiscalmente en próximos ejercicios, es un activo de la sociedad que se valora, pues podrá permitir una mayor distribución de beneficios en años sucesivos.

Por otra parte, se establecerán los ajustes necesarios en el supuesto de haber habido resultados extraordinarios, tanto por beneficios como por pérdidas atípicas en un determinado ejercicio.

Está claro, por tanto, que deberemos conocer perfectamente estos criterios de valoración, para ir trayendo y aplicando los mensajes de Relaciones Públicas más directos y que mejor convengan para cada tipo de público inversor.

Conoceremos, también así, la banda de valoración de la empresa para percibir el impacto de imagen que ante la opinión pública ésta representa, y planificar así la consecuente campaña de Relaciones Públicas empresariales.

Comentarios sobre el control de la sociedad

Lógicamente, a mayor volumen de capital y mayor atomización del accionariado de la empresa puede controlar la entidad por ejemplo un banco controla con un 5-10 por 100 de las acciones.

Por contra, una empresa más pequeña, y con menor número de accionariado, requiere ya de un 30-40 por 100, ó 51 por 100 según cada caso para poder controlar.

Por otra parte, en empresas grandes, aunque no se llegue al 51 por 100 de las acciones en las juntas generales, teniendo en cuenta las delegaciones de votos que se consiguen, a través de los valores custodiados en los bancos y las sociedades de valores, donde se tienen depositados los resguardos de las acciones, puede obtenerse de entrada la mayoría.

Por último, hay que considerar a quién va dirigida la emisión bursátil:

– Si a un público más o menos concentrado: grupos industriales.
– O a un grupo atomizado: bancos, eléctricas, etc.

En el primer caso, es posible que estas empresas sean adquiridas progresivamente por otros grupos financieros de la competencia, y hasta es probable que haya cambios importantes en el seno de la empresa ante una modificación accionarial de la propiedad de la compañía.

Ello acostumbra a suceder en paquetes accionariales de tipo industrial, y con familias accionariales.

En las empresas grandes, muy atomizadas, tanto el consejo como la dirección son muy estables, pues se requerirá un cambio accionarial importante para poder hacer cambios en los órganos de gestión.

En estos casos, habrá que cuidar de forma especial al pequeño inversor, para que siga manteniendo su lealtad como accionista.

Consolidación a largo plazo de la compañía

Resulta imprescindible, para mantenerse adecuadamente en bolsa, disponer de planes concretos para la consolidación económica, financiera, industrial o de imagen de la empresa.

El público de la bolsa está cada vez más profesionalizado y mejor aconsejado por sus agentes de valores y analistas y más hoy en día, que disponemos al instante de información.

Este público vigila más los beneficios recurrentes típicos de la sociedad, propios de la cuenta de explotación y menos, en cambio, los beneficios atípicos, consecuencia de la venta de activos inmuebles de la sociedad, o de participaciones de sociedades que hayan generado importantes resultados y plusvalías; así pues, los beneficios recurrentes anuales serán los que de verdad se valoren más en un futuro inmediato, como viene ocurriendo.

2.4.2. Gestión y planificación estratégica de las distintas etapas de Relaciones Públicas financieras ante una emisión bursátil por parte del departamento de Relaciones Públicas

Tras haber expuesto las motivaciones por las que una sociedad quiere salir a bolsa, y haberla identificado, bien sea para capitalizar la sociedad, expansionarla, obtención de plusvalías, venta parcial de la sociedad con o sin pérdida del control, o para una proyección nacional o internacional de la misma, esto nos dará idea clara y precisa, tras una auditoría de Relaciones Públicas, para fijar y cubrir las etapas necesarias de estrategia de comunicación dirigida al público objetivo centrada en el inversor.

Cuando una empresa, pues, prepare una emisión bursátil, se tendrá en cuenta por el departamento de Relaciones Públicas financieras cuatro etapas en la gestión en las Relaciones Públicas, y que pasamos a exponer.

Fase primera: *De aparente incomunicación en la gestión de Relaciones Públicas*

Un período de aparente incomunicación, que se irá despejando paulatinamente al darse a conocer la intención de efectuar una operación bursátil en el momento oportuno.

Las empresas que van apareciendo en bolsa proceden ya de ampliaciones de capital o emisiones de bonos anteriores, y que, consiguientemente, por requisitos legales han venido publicando con suficiente antelación:

a) Sus resultados económicos.
b) La marcha y proyección de la sociedad.

Dicha información ha sido publicada bien en las propias memorias de la sociedad, o bien en los folletos de emisión de bonos o de acciones a que están obligados por permanecer en bolsa, y hoy por hoy sitos en las páginas web de muchas compañías por años.

Mejor que recomendar la aparición de noticias, a través de publicidad, donde queda de manifiesto que es un anuncio propagandístico de una marca, será preferible recurrir a la «publicity»; es decir, de la información aparecida en forma de noticia, sin previo pago de tarifa, con el consiguiente ahorro de los costes de publicidad para la empresa y el consiguiente aumento de credibilidad.

Para ello, previamente se habrá tenido que realizar un programa de Relaciones Públicas empresariales de investigación que recoja la siguiente información:

- Investigación de la opinión pública relacionada con la empresa o con el sector económico y su viabilidad y futuro, dirigida a incrementar el índice de popularidad y actualización de la empresa, y empresarios que la dirigirán o dirigen ante la opinión pública, potenciando los ya existentes.
- Creación de imagen empresarial estable, resaltando la viabilidad de futuro y buenos resultados.

– Relaciones con los consumidores de la empresa y su entorno.
– Relaciones con los distribuidores de la empresa y su entorno.
– Relaciones Públicas en apoyo de marketing, dentro de la organización empresarial.
– Aplicación de técnicas persuasivas de la opinión pública, para ganar el apoyo del público para una idea o causa concerniente a la organización o empresa.
– Relaciones con accionistas, agentes de valores, analistas financieros y medios de comunicación.
– Relaciones con organizaciones no lucrativas, asociaciones económicas, empresariales, círculos financieros o de economistas, universidades, fundaciones y otros.
– Coordinación con los trabajos de la administración centrados en el departamento de economía.
– Organización de encuentros, convenciones y seminarios.
– Aplicaciones de técnicas de patrocinio y mecenazgo con los públicos de la empresa, así como creación de premios.

Como hemos indicado, así se logra crear una imagen favorable y una opinión pública de la empresa.

Se mantendrá, además, informado periódicamente al consejo de dirección, sobre el grado de aceptación de la imagen de la empresa.

Fase segunda: Relaciones Públicas defensivas

Se caracterizan por salir al paso de posibles ataques ajenos, dando respuesta a cuestiones y problemas planteados por grupos externos, sobre posibles dudas que pudiera haber respecto de la empresa, ya sean de solvencia, transparencia, viabilidad o futuro. Para ello, y dentro de la estrategia defensiva planificada, deberemos tener en cuenta, en relación a los medios de comunicación social, el siguiente programa:

– Evaluación de las noticias negativas aparecidas en los medios de comunicación, análisis y consecuencias.
– Suministro de noticias e información constante sobre la empresa.
– Conferencias de prensa, cuando sea necesario.
– Creación de noticias defensivas, con carácter de «publicity» sobre la empresa.
– Creación de corrientes de credibilidad y confianza entre responsables directos de los medios de comunicación social, como reacción a opiniones negativas.
– Conexión con grupos especializados de los medios.
– Relaciones Públicas para los casos de emergencia empresarial:

1. Acciones para salvaguardar la reputación.
2. Combatir rumores.
3. Comunicación directa con accionistas y prensa.

4. Relaciones Públicas con instituciones afines a la compañía.
5. Clientes, banca y proveedores.

Fase tercera: Relaciones Públicas de confrontación

Implica una voluntad y una definición premeditada sobre lo que la organización quiere comunicar, en comparación o confrontación con otro título o valor de la concurrencia. Mostraremos nuestras ventajas y aportaremos mensajes claramente diferenciales respecto del resto de otros valores o títulos de la competencia, tales como:

- Ventajas fiscales de nuestros títulos.
- Inmediata liquidez a través de pactos de recompra.
- Alta rentabilidad.
- Expectativas de plusvalías.
- Imagen de futuro.

Ello siempre en comparación con los demás, y en aquellos aspectos que salgamos más aventajados.

Otro de los puntos más solicitados por los accionistas de la empresa, y ésta debe ser sensible a la petición de éstos, es el de un trato individualizado a la hora de recibir información.

Hemos de **conseguir que el inversor se sienta parte de la empresa,** aportando para ello los ya mencionados mensajes sobre nuestras ventajas respecto de los demás.

Para ello, utilizaremos el método de comunicación simétrico bidireccional, expuesto con anterioridad y definida por Bernays por primera vez.

No debemos olvidar el material impreso, es decir, circulares, revistas, resúmenes y memorias anuales de la compañía que se deben mandar a tiempo, así como el correo electrónico o CD.

En su momento, no debe faltar la invitación a la junta de accionistas de la compañía, general o extraordinaria, con reparto de material para todos los asistentes, o su envío a los que no hayan podido acudir o bien verla en directo en internet.

Deberá facilitarse material y dosier de prensa a los periodistas, a través de mensajes noticiables, en función de la imagen que se desee transmitir.

Ésta es una manera directa, rápida y eficaz de llegar a los inversores y analistas financieros, tanto nacionales como extranjeros.

Ello permitirá adquirir gran credibilidad y confianza por el respaldo de la prensa y los informativos especializados.

Otra forma de actuar eficazmente, y a la vez muy personal de cara al accionista, consiste en el diseño de un programa estratégico de Relaciones Públicas financieras en el que para un período largo incluiremos en él los siguientes aspectos: servicio de envío directo y urgente de las noticias primicia de la compañía, sin necesidad de que tengan que esperar a leerlas en prensa o boletines de la propia empresa por correo electrónico.

Publicaciones especializadas para los analistas financieros y demás entidades colaboradoras para facilitar su labor de análisis. Con ello se demostrará, de paso, nuestra transparencia informativa.

Seminarios y encuentros para analistas, destinados a que puedan examinar los planes de la compañía, preparando para la ocasión los correspondientes dossiers con toda la información pertinente.

Viajes y encuentros organizados, financiados y promovidos por la empresa, para exponer ideas sobre nuestra compañía y otras del sector en distintas ciudades.

Visitas concertadas para los analistas, con objeto de facilitarles la información que se encuentre disponible y sea adecuada para el momento. Teléfono de contacto o páginas web, para cualquier tipo de información sobre la compañía.

Todo ello deberá realizarse con la colaboración de los ejecutivos de la compañía manteniendo informados a los accionistas, periodistas y posibles inversores, así como a los agentes de valores y analistas.

Fase cuarta: Relaciones Públicas planificadas y de mantenimiento

Éstas emiten una batería reiterativa de mensajes, en función de sus objetivos previamente fijados.

En este caso, interviene además la publicidad, cuyo éxito está basado en la repetición, sin olvidar la «publicity», recordemos las campañas iniciales de los fondos de inversión, por parte de bancos, o las de la propia deuda pública del Banco de España.

Dentro de esta cuarta fase de comunicación planificada, deberán seguir –incluso después de haber efectuado la emisión– mensajes destinados a inculcar una credibilidad y confianza en la empresa.

En esta etapa, algunas empresas introducen, discretamente y con las reservas debidas, la figura del relaciones públicas cuidador del valor, sobre todo para evitar que, en ocasiones, volúmenes muy reducidos de negociación puedan precipitar una baja del valor en escasísimo período de tiempo.

De todas maneras, nos permitimos resaltar e insistir en que no hay que ir en contra de las propias leyes de mercado e intentar regular la cotización del valor, aparte otras consideraciones; implica también altos riesgos económicos a causa de la importancia de sus fluctuaciones y volatilidad de un título.

Importancia de la auditoría de Relaciones Públicas

Se insiste en que no se deben ahorrar en esfuerzos planificados para obtener la máxima información financiera posible sobre todos los aspectos económicos y del entorno de la empresa.

La auditoría de Relaciones Públicas financieras, como decíamos, consiste en un estudio que analiza e informa detalladamente los diversos flujos de comunicación, internos y externos, que se producen en una organización financiera durante un período de tiempo. Sería como realizar una radiografía de la empresa a nivel de comunicación integral pero por Relaciones Públicas altamente cualificadas en finanzas.

A través del diagnóstico global y actualizado de la situación real de imagen, realizaremos un plan u otro según el resultado obtenido; así por ejemplo, entre otras medidas y a la vista de ello y del público objetivo que interese, se orientará la colocación de los nuevos títulos, bien, por ejemplo, en paquetes medios en poder de unos grupos de accionistas, o bien, por lo contrario, en paquetes muy atomizados o dispersos.

Recomendaciones para el mantenimiento de la imagen de la empresa a través de las Relaciones Públicas

Primordialmente, para mantener la imagen deseada y asegurar el éxito de siguientes emisiones bursátiles, es tratar de aproximarnos al máximo a las previsiones financieras que hemos ido facilitando previamente a los analistas, desde el período en que apareció la emisión, hasta el momento de explicitación del desarrollo de la compañía.

Al considerar que los accionistas tienen derecho a estar bien informados y lo más ampliamente posible, resultará lógico y de carácter casi obligado que el departamento interno de Relaciones Públicas financieras mantenga al accionista informado, a través de un boletín o circular de aparición periódica, aprovechando cualquier circunstancia que sea noticiable en los medios de comunicación.

Los boletines incluirán los hechos más relevantes, las inversiones realizadas, los servicios prestados, la actualidad y tendencia del mercado, las distintas operaciones financieras y estados de cuentas, detallados o resumidos, así como las perspectivas próximas y de futuro.

Es preceptivo cursar trimestralmente estos boletines al servicio de estudios de la bolsa de donde dependa el valor, bien sea Madrid, Barcelona, Bilbao o Valencia, de acuerdo con los cuestionarios establecidos al efecto y demás normas de la Comisión Nacional de Valores.

Tengamos en cuenta que si conseguimos, entre el período de salida de la primera emisión hasta la segunda, una buena y sólida imagen de empresa, influirá determinantemente para que el accionista mantenga su cartera, y continúe suscribiendo sucesivas emisiones en pro de la organización.

Eugene Miller, especialista en Relaciones Públicas financieras, resalta unos objetivos: «Se ha de informar de cualquier noticia que pueda tener efecto material, y por tanto, pueda hacer subir el valor de la compañía. Esto incluye el resultado de las negociaciones, adquisiciones e inversiones».

No sólo nos marcaremos los objetivos de divulgación de la marcha de la compañía, sino que además otro de nuestros cometidos será controlar todas las publicaciones que aparezcan sobre ella analizándolos con posterioridad y rebatiéndolos si se da el caso o potenciándolos.

A la vez permaneceremos atentos para despejar posibles rumores que no interesen, provocados por un mal resultado económico inusual de nuestra actividad, cuya difusión repercutiría en las cotizaciones.

Tengamos presente que los inversores, ante un valor seguro, recomendarán la adquisición de más acciones, facilitando así el mantenimiento de la cotización en pro de la organización.

Enfatizamos que el objetivo no es precisamente que nuestros valores sean los más cotizados, ni consecuentemente, sobrevalorarlos; se trata de que no vayan tampoco por debajo de su estricto valor, efectuadas las debidas consideraciones.

Insistir en la importancia que tiene la memoria anual y la información mensual o periódica a los accionistas, que ha de ser cada vez más concreta y tecnificada, con inclusión del informe de auditoría externa y sus observaciones, para dar las máximas garantías de credibilidad.

Relaciones Públicas empresariales e internacionales

Resaltamos que algunas compañías cotizan sus acciones en bolsas extranjeras; en este caso, deberemos centrar todos los esfuerzos en dar a conocer a los analistas extranjeros su proyección económica, consiguiendo su reconocimiento a través de sociedades que califiquen el valor positivamente.

La internacionalización constante de las bolsas ha hecho que surgiera la necesidad de defender los intereses de los inversores, y cuyo control vendrá determinado mediante el establecimiento de unos ratios y parámetros, que permiten establecer criterios comparativos con las empresas del mismo sector existentes en Londres, Nueva York o Tokio, de ahí que los especialistas en Relaciones Públicas empresariales internacionales analizan desde un nuevo ángulo los aspectos financieros, políticos y económicos del resto de países, estudiando su posible repercusión sobre las empresas u organizaciones para las que trabajan, siendo el interés de muchas multinacionales, con filiales en todo el mundo, les obliga a adaptarse a continuos cambios de políticas de empresa y marketing, así como de Relaciones Públicas financieras.

Significa, pues, que necesitan información constante, con ideas creativas que aporten soluciones a los posibles eventos que se precipiten.

Los profesionales de las Relaciones Públicas financieras son los que intercambian continuamente información, lo que les permite trabajar más cerca de la realidad social, por cuanto la sociedad internacional se desenvuelve según las distintas actuaciones en unos y otros países.

Obedeciendo a esta realidad, en 1949 se creó una de las más importantes organizaciones mundiales, la IPRA (International Public Relations Association), que en sus encuentros anuales permite a sus miembros el intercambio de informaciones constantes y eficaces de especialistas de Relaciones Públicas de más de ochenta países distintos.

Los especialistas en Relaciones Públicas realizan sus trabajos, en primer lugar, en su país, ya que de este modo les es más fácil proyectarlas a los otros, al intervenir indirectamente colectivos muy amplios: analistas, medios de comunicación, y otros, para que las Relaciones Públicas financieras internacionales sean efectivas, habrán de orientarse de acuerdo a los siguientes extremos:

a) Informar constantemente a sus públicos objetivos, asegurándose de su recepción periodística.

b) Ordenar adecuadamente las informaciones para su transmisión, comprobando que más tarde no sean un arma de doble filo y les perjudiquen indirectamente creando una crisis.
c) Coordinar no sólo a los grupos especializados que se quiere alcanzar, sino también a los gobiernos, administraciones, embajadas, cámaras de comercio y banca internacional de los distintos países, en particular los grandes centros financieros para acceder a un clima de óptima aceptación y credibilidad.

Resaltamos que tan importante es hacer una buena campaña de Relaciones Públicas como verificar luego el resultado de la adecuación de los métodos utilizados y se medirá la retención de los mensajes y su aceptación, cuantificando y controlando estadísticamente los resultados obtenidos por los clientes, así como se observarán finalmente las variaciones relativas en el precio de la cotización de las acciones, antes y después de una campaña, comparándolos con la media general del sector, comprobando así su eficacia y rentabilidad de las acciones de Relaciones Públicas.

Tengamos en cuenta que el máximo colofón de un valor es que cotice en las bolsas internacionales.

Ello significa que la cotización internacional es la más verdadera, está sujeta a las leyes reales del mercado, menor volatilidad del título, óptima distribución del accionariado entre nacional y extranjero, posterior apertura a cualquier emisión posterior, sin límite de cantidad, excepto el de los propios ratios de la sociedad, internacionalización de la sociedad.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1. Defina que es la persuasión y la industria que le precede.
2. Defina tipos de mensaje y sus diferencias.
3. Diferencia entre persuasión y manipulación.
4. Diferencia entre interés público y privado y cite un ejemplo diferente al del libro.
5. ¿Cómo persuadiría a un líder?
6. Defina las ocho «C» de las Relaciones Públicas.
7. ¿Cuáles son las bases para realizar una investigación de mercado?
8. Defina las siete fases previas de persuasión de Bernays.
9. Defina algunas de las técnicas más utilizadas en Relaciones Públicas y sus distintas aplicaciones.
10. Defina las distintas etapas de Relaciones Públicas ante una emisión bursátil.
11. Defina qué es una auditoría de Relaciones Públicas.



3
La ciencia de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis

Solucione con éxito una situación de crisis

3.1. ESTUDIO, PLANIFICACIÓN Y CONOCIMIENTO PREVIO AL DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN SITUACIONES DE CRISIS

En el momento en el que una organización adquiere importancia dentro de su propio sector, sea ideológico, industrial, comercial o de servicios, existen numerosos factores clave y eventos de vital importancia que pueden condicionar para el presente o futuro su buen funcionamiento y viabilidad empresarial, en el supuesto de que ocurra una situación de crisis anómala o ajena a su propia voluntad.

Los sucesos que acontinuación desarrollamos podrán ser atribuidos en numerosas ocasiones a tres factores a considerar clasificados por nosotros:

1. Los sucesos imprevistos o accidentales.
2. Los sucesos previsibles debidos a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial, o financiero, y a su vez transformables en crisis coyuntural.

   Según la importancia del suceso o situación de la propia organización, estas situaciones de crisis podrían repercutir muy seriamente en la misma, o inclusive en el propio sector, apareciendo entonces un último grupo de situación de crisis:

3. Los sucesos tendentes a reconversión de la empresa con cierre parcial o total de la misma, derivando finalmente en situación de crisis estructural o de inviabilidad total.

Antes de diseñar y planificar aquellas estrategias operativas de Relaciones Públicas que deberán seguirse rigurosamente en las diferentes situaciones de crisis, ampliaremos más sobre el contenido de estos conceptos, con el fin de que una vez definidos y extendidos estemos en condiciones de transmitir a la opinión pública, y a los restantes colectivos internos y externos, con los que se relaciona la organización, el tratamiento de la información más adecuado para cada caso y siempre con unos objetivos prefijados.

Al mismo tiempo será de interés desarrollar, bajo un prisma de Relaciones Públicas empresariales, una sucinta exposición de los distintos sucesos de crisis, aumentando así el punto de mira y de gestión empresarial visto desde dicha vertiente, y no suficientemente tratada ni introducida hasta la fecha por especialistas con suficiente experiencia en estas situaciones.

Antes de tratar con profundidad las situaciones y aspectos que nos conducen a una crisis es muy importante y tener en cuenta el conocer los diferentes públicos de los que dependemos para centrar nuestras políticas de actuación en función de los comportamientos de acción.

Las Relaciones Públicas obtienen en función de esta estrategia de actuación la imagen que la empresa desea ofrecer en cada momento unida a la realidad de la empresa frente a los distintos públicos externos e internos con los que se relaciona, tratando de transmitir la que esperamos y deseamos que nuestros públicos obtengan de nosotros y en cada momento en función de los intereses creados pero para construir una imagen necesitamos una sólida base empresarial, ésta la orientará la dirección bajo la gestión y estrategias de la persuasión de la opinión pública y con un prisma de ética empresarial, de modo que ante cualquier circunstancia podamos obtener y merecer la confianza de todos aquellos que habitualmente estamos en relación directa y los que no pero que también opinan.

Para cada colectivo, se crearán estructuras de Relaciones Públicas distintas y, a medida que comuniquemos con éstos, favorecerán las informaciones esenciales, para que cada miembro del grupo del público externo e interno esté informado a tiempo.

Dentro de la filosofía de Relaciones Públicas con la opinión pública, la organización está obligada a informar y relacionarse con sus distintos públicos como un deber social, en particular de aquellos colectivos a los que gracias a los mismos la empresa puede prosperar e ir a más sin olvidar, insistimos, en el resto de públicos que pueden crear opinión pública sin estar implicados.

3.1.1. Públicos externos que pueden verse afectados en situaciones de crisis con relación a la organización

– Clientes y familiares.
– Proveedores y suministradores.
– Bancos y entidades financieras o empresariales.

– Accionariado en general y *brookers*.
– Organismos públicos y oficiales: Ayuntamientos, corporaciones locales, Comunidades Autónomas, Hacienda pública.
– Entorno geográfico: población, medio ambiente, asociaciones que podamos aportar.
– Estado y administraciones públicas, gobierno, ministerios, diputaciones.

Pasaremos en primer lugar a referirnos a los públicos relacionados directamente con la empresa y remarcamos de antemano que, mientras en los públicos internos ha habido cambios sustanciales, en los externos las circunstancias han sufrido más variación dadas las transformaciones industriales acontecidas, unido al rápido crecimiento de las nuevas tecnologías. A continuación trataremos el resto de públicos de los que dependeremos ante una crisis.

3.1.2. Mejora de la imagen de la empresa con relación a los clientes

Una empresa sin clientes no podría existir, por lo tanto, tenemos una obligación de información con éstos para corresponder y deberemos informar sobre la composición de los productos: su formulación, dosificación, riqueza, propiedades, etc., de su garantía, así como los servicios de posventa, puntos de venta, reparaciones y otros datos de interés.

Todo aquello que se pueda transmitir para mejorar el nombre y prestigio de la organización, también lo será a favor de los clientes, lo cual a su vez redundará en beneficio de la empresa otorgando a ésta más credibilidad; también es tarea del departamento de Relaciones Públicas internas informar acerca de la apertura de nuevos mercados, así como la mayor competitividad que ello significará en beneficio mutuo, es decir, una empresa podrá convertirse en multinacional cuando tenga diversificación de su producción o distribución y rebase al límite nacional por su implantación geográfica, previas inversiones de capital; este aspecto es altamente importante para las Relaciones Públicas, toda vez que hasta ahora ser empresa multinacional significaba seguridad de suministros y de permanencia, siendo un activo informativo de primer orden, en estos momentos, la imagen empresarial ha quedado en un concepto de solvencia económica favorable, siendo cuestionada su continuidad o permanencia en base a esto.

Las Relaciones Públicas estarán presentes en la coordinación entre clientes, empresa y entorno, teniendo en cuenta que los juicios que formulen sus públicos respecto a la empresa influirán en la opinión pública favorable o no y en el mantenimiento y demanda de nuevos pedidos en función de esta imagen que transmite, por eso la gran importancia de una constante mejora de la imagen con nuestro público más directo pues influenciará al indirecto y resto de opinión favoreciéndonos en caso de crisis.

Lo que más preocupa, en situación de crisis, es el papel que desempeñan algunos medios de comunicación con excesivo énfasis en investigar y crear noticia, ensañándose en nuestra crisis.

Por ejemplo, recientemente con el caso Levinsky el Presidente de los EE.UU., Bill Clinton, mientras la prensa aireaba su idilio con la joven becaria y descendía su imagen por escándalo público, el Departamento de Relaciones Públicas, pasada la efervescencia de los primeros días, empezó con una batería de mensajes propagandísticos respaldados por rigurosos estudios de lo mucho que éste había realizado por la economía de los EE.UU y la paz mundial.

El resultado final fue que ha sido uno de los presidentes que más esplendor ha dado en los últimos tiempos a los EE.UU., es decir, dentro de la crisis, utilizarla para salir más reforzada como si tuviese que ver el caso Levinsky con el que él hiciera el bien por los EE.UU. y en esta ocasión funcionó.

Una crisis es una situación muy critica, cuyas soluciones afectarán al futuro del candidato a presidente, o a la organización en donde suceda. Esto puede durar horas, días o años.

La ciencia de las Relaciones Públicas son una necesidad, igual que un abogado defiende los intereses jurídicos de una empresa. Un Relaciones Públicas defiende los intereses y la realidad de la imagen de la empresa.

Vemos, pues, cómo es necesario que la imagen de la empresa tenga un defensor y éste es el especialista en Relaciones Públicas, ya que la imagen de la empresa es la realidad de la misma.

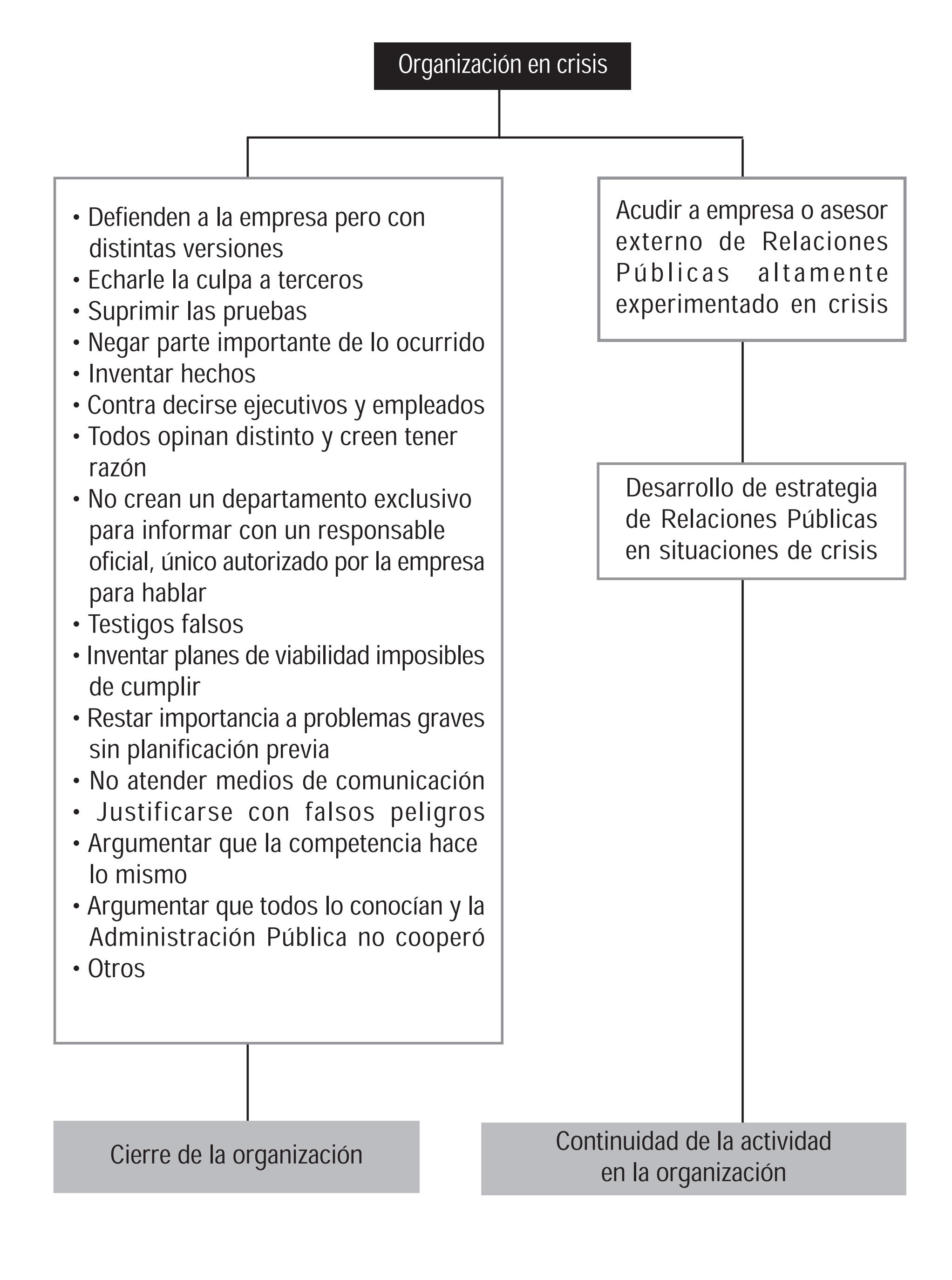
Ninguna organización puede, en la sociedad moderna, prescindir de la imagen. Cua1quier acción que desarrolle la empresa y afecte a sus públicos tendrá que contrastarse profesionalmente con los Relaciones Públicas.

La realidad es que cada individuo vive en un mundo, por lo que cada individuo tendrá distinta visión de la imagen de la crisis.

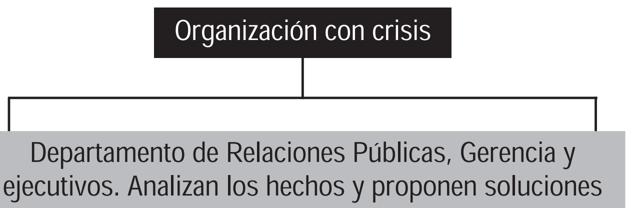
Cuando el Departamento de Relaciones Públicas se reuna tendrá que decidir sobre numerosos aspectos de la crisis y dar respuesta de la mano de los ejecutivos de la compañía, basando su estrategia en una «tormenta de ideas» centrada en los siguientes gráficos:

A. FALLOS COMUNES EN EMPRESAS SIN DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS EN SITUACIONES DE CRISIS
B. GRÁFICO DEL PROCESO DE RELACIONES PÚBLICAS EN SITUACIONES DE CRISIS
C. SOLUCIONES AL DESARROLLO DE UNA CRISIS
D. GRÁFICO DE CÓMO OBTENER EL ÉXITO TRAS ACONTECER LA CRISIS AL COMUNICARLO A LA PRENSA Y NUESTROS PÚBLICOS OBJETIVOS
E. OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DESPUÉS DE LA CRISIS PARA EVITAR PROPAGACIÓN DE RUMORES

A. FALLOS COMUNES EN EMPRESAS SIN DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS EN SITUACIONES DE CRISIS



B. GRÁFICO DEL PROCESO DE RELACIONES PÚBLICAS EN SITUACIONES DE CRISIS



Desarrollan la estrategia a seguir en función de los distintos públicos que tienen que informar con mensajes de continuidad, fuerza, credibilidad y confianza, y preparan las estrategias, así como la distribución de quién informa a quién, ya que no es lo mismo informar a la compañía de seguros, que a un importante cliente, que a los empleados

Públicos externos a informar

- Directivos
- Jefes
- Mandos intermedios
- Empleados oficina
- Obreros fábrica
- Familiar. Trabajadores
- Representantes o vendedores
- Transportistas
- Mantenimiento
- Seguridad

Públicos internos a informar

- Brokers
- Analistas financieros
- Medios de comunicación general
- Medios de comunicación especializados
- Accionistas
- Banca
- Financieras
- Posibles accionistas
- Poderes públicos
- Asociaciones del ramo
- Clientes
- Proveedores
- Suministradores
- Ejecutivos

Generan opinión pública favorable

Salida de la crisis y desarrollo de constantes mensajes de credibilidad y confianza más acentuados que nunca

C. SOLUCIONES AL DESARROLLO DE UNA CRISIS

Organización

Situación de crisis

a) Cuándo ha empezado
b) Qué se ha hecho para evitarlo
c) Se preveía la situación

Tipo de crisis

a) Solucionable rápidamente, lentamente, imprevisible
b) Es grave
c) Muy grave

Análisis de la crisis por los ejecutivos y Departamento de Relaciones Públicas

a) Dpto. de afectados y gravedad de la misma respuestas y
b) Diferenciar lo accesorio y anecdótico del Problema la crisis
c) Puede ir a más, puede pararse surgir con un
d) Causas de la crisis previamente
e) Posibles consecuencias
f) Clientes afectados desconcierto
g) Estamos asegurados dar
h) Alguien ha realizado declaraciones problemas
i) Ha trascendido a la prensa y que han dicho credibilidad y
j) Otros

Consecuencias de la crisis y aporte de soluciones

a) Transmitir y dar soluciones reales a los problemas planteados en el análisis de y los nuevos que puedan plan estratégico y operativo fijado
b) No dar sensación de
c) No estar desconcertado y solución profesional a los
d) Transmitir con datos confianza
e) Que un tercero de importancia, nos dé soporte, ejemplo: empresa de la competencia

Programa de acción planificado para evitar segunda crisis y, creación y propagación de rumores

Salida de la crisis

D. GRÁFICO DE CÓMO OBTENER EL ÉXITO TRAS ACONTECER LA CRISIS AL COMUNICARLO A LA PRENSA Y NUESTROS PÚBLICOS OBJETIVOS



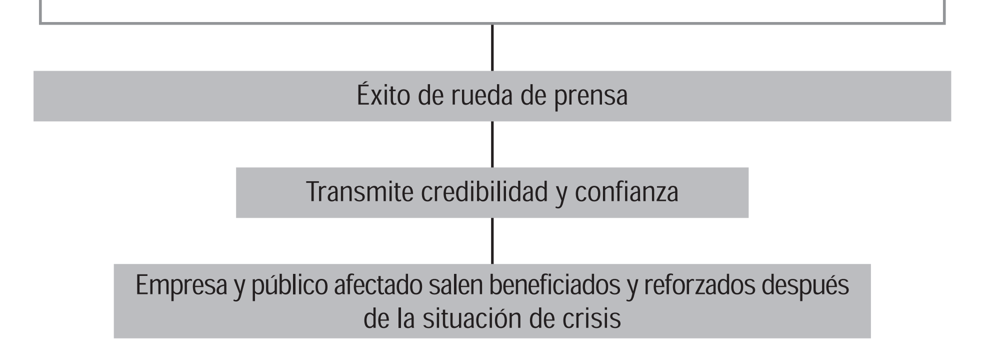
a) Generar credibilidad y confianza.

b) Demostrar la suficiente capacidad de transmitir que todo está bajo control con respuestas efectivas a tiempo.

c) No promover la alarma social quitando importancia hasta cierto punto y con el consecuente aporte meditado de soluciones.

d) Convocar, si vemos que es imparable, el comunicado a los medios informándoles de la situación y de las soluciones.

e) Ir muy preparados a la rueda de prensa, puede ser un arma de doble filo, se tienen que tener respuestas para todo.



E. OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DESPUÉS DE LA CRISIS PARA EVITAR PROPAGACIÓN DE RUMORES

Empresa
Tras la salida de la crisis, la opinión pública y los medios de comunicación estarán muy pendientes de nosotros

Políticas de Relaciones Públicas para evitar rumores reforzando

Comunicación Especializada
- Mensajes de solvencia
- Restar importancia
- No hablar de la crisis
- Mencionar los nuevos clientes
- Desarrollar bien nuestro trabajo y darlo a conocer

Balance social
- ¿Qué hace la empresa desde la crisis por sus empleados?
- ¿Qué hace la empresa desde la crisis por sus clientes?
- ¿Qué hace la empresa desde la crisis por la sociedad donde desarrolla su actividad?

Especial atención comercial al cliente antiguo y al nuevo
- Cualquier fallo por pequeño que sea desencadenará un rumor, ejemplo: antes de la crisis esto no pasaba.

Departamento de relaciones públicas con atención especial al rumor y la prensa
- Mejora continua de planes de Relaciones Públicas y con trato especial a la prensa.

Departamento de vigilancia especial
- Se creará un departamento especial para evitar una segunda crisis por el mismo motivo u otros.

Departamento comercial reforzado
- Cada cliente nuevo se dará a conocer indirectamente a los públicos internos, quienes generan credibilidad a los externos.

Rumores positivos
- Se generarán corrientes de credibilidad y confianza con la suma de estas acciones creando rumores positivos.

3.1.3. Situación constante de mantener la imagen con los proveedores de la organización

Al igual que sin clientes no existe una empresa, sin proveedores que desarrollen con carácter regular, tanto en precio como en cantidad, un suministro, o bien que faciliten su financiación, tampoco, por tanto, tendremos que distinguir los suministros en: las materias primas y servicios, los bienes de equipo y los bancos y entidades de crédito y tendremos con cada uno de éstos un trato correcto transmitiéndoles siempre que podamos mensajes de la buena marcha de la organización, de esta forma, cuando los necesitemos en un momento de crisis, responderán.

Tratamos ahora a estos grupos por separado.

Las materias primas y servicios

En este caso, lo que a la empresa le interesa por parte del proveedor es un suministro competitivo y recurrente a pesar de la situación de crisis que pudieramos sufrir o no en función de una calidad homologada, fuente de financiación a corto plazo, suministro y plazo de entrega, servicio, por lo que transmitiremos siempre seriedad en los pagos.

La relación con el proveedor deberá ser profesional y, sobre todo, tecnificada, con el fin de proceder a la homologación en las compras, formalización cualitativa y cuantitativa de reclamaciones, comparación entre los varios proveedores, en función de precio/calidad/servicio, selección y determinación de los proveedores de ámbito nacional y extranjero.

Las Relaciones Públicas habrán de transmitir una especial sensibilización al proveedor, e incluso tener la figura del cuidador del mismo por cuanto en igualdad de condiciones siempre obtendremos mejores oportunidades que la concurrencia en una situación de crisis que afectase a todo el sector por haber tratado y tenido en cuenta estos aspectos previos de transmitir seriedad y solvencia ante una eventualidad no deseada.

Los bienes de equipo

Es muy importante la selección de un buen proveedor de bienes de equipo para el adecuado desarrollo industrial, cuando la gerencia de la empresa compradora de los equipos tenga atribuciones para poder adquirir o seleccionar al proveedor, pero más aún en una situación de crisis, ya que en ocasiones, cuando se trata de empresas extranjeras multinacionales, tanto los equipos técnicos como los suministradores básicos ya están determinados previamente por políticas de empresa, siendo el caso de bienes de equipo cuando el proveedor deberá, además, aportar sus referencias, técnicas y económicas, pues habrá de tratarse de una marca altamente conocida por cuánto la duración de un equipo debe ser a largo plazo afectando a calidad, rendimiento y coste de mantenimiento para que nos permita estar en vanguardia tecnológica como forma de mejorar la

productividad interna, así como una competitividad internacional más eficaz y asumir, si conviene el caso, la búsqueda de la financiación a largo plazo con la propia proveedora.

Por tanto, nuestra credibilidad externa frente al mismo será básica, tanto para la obtención de la financiación, como para garantizar la adecuada puesta en marcha del equipo instalado, pues con independencia a los contratos formalizados, a mayor categoría de empresa mayor atención por parte del proveedor.

Dada la evidencia, basta señalar el efecto que ante un desafortunado suministro de un proveedor tendría el envío de una carta de reclamación al presidente de la compañía suministradora respaldada por nuestra asesoría jurídica dado que no se tiene que mezclar la calidad con el servicio.

Los bancos y entidades de crédito

En función de nuestra capacidad de endeudamiento, la cual vendrá otorgada de acuerdo a nuestra propia solvencia, así como por la generación de beneficios recurrentes, las entidades financieras ofrecerán sus créditos a corto o largo plazo, asumiendo por parte de éstos un riesgo, que a su vez dependerá de nuestra buena o mala gestión, en función también de la propia coyuntura de negocio, nacional o extranjera.

Ante esta situación, y en reciprocidad al balance social que analizamos, la empresa viene obligada, además de cumplir con sus compromisos de pago, y con independencia de que el banco lo exija, a facilitar cuanta información nos sea requerida según se trate de banca comercial o industrial, siendo recomendable el ir informándolos como si de un cliente más se tratase ya que de este modo iremos generando credibilidad y confianza con la banca y esta la transmitirá indirectamente al resto de opinión pública, tengamos en cuenta que el sector de la banca está en permanente contacto con cientos de empresas y genera constantemente imagen de nuestra organización.

- Banca comercial
  Su interés frente a nosotros se caracteriza principalmente por centrarse a corto plazo; es decir, que dado en el límite, la empresa sobreviva hasta el vencimiento de los créditos inmediatos, que acostumbrarán a ser a corto plazo.

  Al banco le interesará más, en este caso, que su cliente disponga de una adecuada liquidez a corto plazo que la rentabilidad en un futuro; pues a largo plazo ya no tendrá riesgos con la empresa por haberlos atendido antes.

  Los mensajes del departamento de Relaciones Públicas irán orientados siempre a transmitir la continuidad de la empresa, enfatizando en que no existen irregularidades por falta de pedidos ni interrupciones imprevistas, ni estacionalidades atípicas que impidan facturar a diario y consecuentemente poder atender con puntualidad sus obligaciones de pagos para con la banca y otros.

- Banca industrial
  Está caracterizada por la concesión de préstamos de elevada cuantía a largo plazo, para la financiación de nuevos proyectos industriales, o adquisición de

otras empresas u organizaciones. Este caso vendría a representar lo contrario del anterior ya que para que una empresa pueda retornar sus créditos a corto y a largo plazo requiere que sea rentable a largo, porque de lo contrario ya no substituiría nada, excepto que se endeudara más.

Señalamos que si bien en el exterior una empresa acostumbrada a operar en un reducido número de entidades bancarias, en España, debido a los frecuentes cambios en la continuidad de las políticas crediticias, frecuentemente contradictorias, la práctica hace recomendable trabajar con mayor número de instituciones bancarias, a pesar de la mayor complejidad administrativa que pueda suponer ya que teóricamente una entidad bancaria asume su rol en el balance social cuando asume un riesgo directo.

Si este riesgo viene cubierto por avales personales de los socios, o de las empresas matrices, su correspondencia por lo que respecta al balance social por parte de la empresa será menor, siendo la figura de las Relaciones Públicas incuestionable, ya que la empresa debe tener la suficiente entidad para que las instituciones de crédito no sólo deban recurrir a garantías personales de los accionistas.

3.1.4. Estudio previo a la situación de crisis para conocer y tener en cuenta al accionariado en general que invierte o quiere invertir en nuestra organización

Cuando el consejo de administración de una organización, así como sus directivos, ejercen la autoridad, responsabilidad y proyección de la empresa y deben gestionar de la mejor manera posible para garantizar las inversiones efectuadas por los accionistas, la organización y obtener unos beneficios o plusvalías que incentiven su permanencia en el accionariado de la empresa, así como atender a otros partícipes como puedan ser los suscriptores de bonos, obligaciones u otros.

La función y responsabilidad de gestionar adecuadamente la empresa le corresponderá al consejo, y la de dar a conocer lo bien que éstos y la empresa lo hace le incumbe a los consejeros en Relaciones Públicas, por lo que la organización deberá proyectarse interna y externamente lo mejor posible en beneficio de sus públicos, defendiendo la iniciativa privada como creadora de puestos de trabajo.

A pesar de que existan empresas públicas que cotizan en bolsa, y distribuyen beneficios, han adoptado el modelo de economía de mercado.

Las Relaciones Públicas habrán de intentar, a través de las oficinas de Relaciones con el accionariado, que éstos se constituyan como parte integrante de la empresa formando un grupo de presión.

El accionariado estará plenamente identificado para que la compañía pueda, mediante las futuras ampliaciones de capital, encontrar el tamaño óptimo a largo plazo para responder a las necesidades del sector en el que opera.

De este modo, el accionista cumplirá con su parte de Relaciones Públicas sociales, al venir otorgando su confianza a la empresa, y ésta, a través de sus directivos, habrá de corresponder facilitando consecuentemente una adecuada información de tipo voluntaria y legal a través de boletines periódicos de contenido social, a través del «house organ» al que antes nos hemos referido, con contenido económico y con la entrega de información relativa a la marcha de la sociedad, resultados económicos, nuevos proyectos, proyección de futuro y hoy en día ya en la propia página web se plasmará lo expuesto, con el objeto de integrar al accionista con la empresa, en vistas a futuras ampliaciones de capital, y ampliando la diversificación del accionariado para mejor permanencia de la sociedad.

Esto hace sin embargo que estemos en la obligación de informar tanto al que tiene una acción como al que tiene mil, con el riesgo que supone que el que tiene una sea de la concurrencia, lo que hace que nos preguntemos si esta información es legítima por igual al tenedor de una sola acción o título, a disponer y extraer exactamente igual información, con asistencia a las juntas generales, envíos de publicaciones y otros con voz igual, como el que haya efectuado una inversión mayor.

Dada esta circunstancia, algunas sociedades han modificado sus estatutos, en lo relativo al derecho de asistencia, de forma que limite la asistencia a juntas generales a aquellas personas con un mínimo determinado de acciones.

Se evitará que en ocasiones pudieran, inclusive, generar altercados intencionados por algún interés ajeno al que realmente interesa a los accionistas en general.

La información legal en las juntas generales, en la bolsa y acompañando las respectivas memorias y documentación prescriptiva, aspecto igualmente a tener en cuenta por los especialistas en Relaciones Públicas empresariales.

3.1.5. Información previa a la situación de crisis con el sector de la Educación relativa a nuestra organización

La empresa deberá estar presente en la mejora del sistema educativo, a través de la universidad y escuelas superiores aportando técnicas nuevas, para la consecución y creación de las condiciones adecuadas para la investigación y desarrollo en el área que operemos, incluso patrocinando y ganándonos el soporte de futuros profesionales, aportando la posibilidad de efectuar prácticas a los estudiantes, colocando a los primeros números de promoción, aportaciones económicas y becas, formando parte de las juntas y patronatos y utilizándolas para que efectúen trabajos de investigación y desarrollo en sus propios departamentos y laboratorios, estudios de mercado individuales y sectoriales, tanto nacionales como extranjeros, consultas recurrentes de gestión, seguimiento y contrastación de lo investigado con esta filantropía generaremos una credibilidad y confianza sobre los futuros ejecutivos del país, quienes ante una eventual crisis generarían una opinión favorable.

3.1.6. Información constante previa a situaciones de crisis con los medios de comunicación

La responsabilidad social de la organización es informar sobre el desarrollo de sus actividades empresariales u otras y de su proyección de presente y futuro, tanto en lo económico, como en lo social, por lo que se mantendrá un canal de información periódica con los medios, tanto en la web como en prensa, radio y televisión, siendo de ámbito local como nacional o internacional.

Se informará sobre sus actividades y programas comunicando a la opinión pública todo lo que nos interesa que conozcan acerca de la empresa y del sector en que se halle integrada si procediere; a la vez, mantendrá informada a la prensa y a los restantes medios de comunicación por igual y con simultaneidad de tiempo en la entrega de la información, evitando todo tipo de exclusividad evitando así recelos innecesarios y resentimientos, siendo otro tema el filtrar una noticia que obviamente sólo podría realizarse a través de un medio y siendo muy cuidadoso, y en base a nuestros intereses informar, dentro de esta responsabilidad social, con precisión y objetividad, si se da el caso y es necesario, se establecerán periódicamente las ruedas de prensa que se crean convenientes y sólo cuando sea realmente necesario, no simplemente por cualquier acción, para eso ya está la página web.

Los medios de comunicación, en el caso de que se consideren bien informados, también tendrán siempre una mejor comprensión hacia la empresa y un mejor trato ante la crisis.

Establecemos un control interno acerca de la acogida de noticias que los distintos medios de comunicación nos dispensen, así como del tipo de tratamiento, favorable o adverso, que los medios nos dispensen y lo rebatiremos con argumentos de peso.

Tendremos un archivo de prensa sobre aquellas noticias seleccionadas relativas a la empresa formando así el «libro de prensa» de la misma, mandándolo periódicamente a clientes y proveedores con noticias que nos favorezcan o hablen de nosotros.

Habrá que preparar y racionalizar, para cada caso y momento, la información más oportuna.

La comunicación vendrá dada por los siguientes MENSAJES CLAVE, que esquemáticamente resumimos:

- Comité del personal de empresa o sindicatos:

a) Que se trata de un caso de fuerza mayor.
b) Que el suceso ha ocurrido, de forma parecida, en otras empresas del sector, tanto nacionales como extranjeras.
c) Que es cuestión de proteger del resto de los puestos de trabajo, así como la propia empresa.

Esta información interna deberá coincidir con la versión externa, aunque varíe la forma de presentarla a cada público objetivo, según a quien vaya dirigida.

Así pues, distinguiremos para cada caso una comunicación diferencial.

• Relaciones externas con:

a) Clientes

Deberán tener el convencimiento, de que se trata:

1. De una medida coyuntural, a la vez que oportuna, para la propia empresa y también par el cliente.
2. Que permitirá una mejor competitividad.
3. Consecuentemente, sus artículos podrán ser adquiridos por los clientes en condiciones más favorables.
4. Que la empresa continuará manteniendo su liderazgo en cuanto a suministro, calidad, precio y servicio.
5. Que nos permitirá estar en concurrencia con el resto a largo plazo.

En conclusión, que pasada la fase de reconversión podremos situarnos en una posición inmejorable de cara al futuro, manteniendo nuestro liderazgo y con una industria solvente y a la vez competitiva.

b) Proveedores

Transmitir el mensaje a nuestros suministradores:

1. De que la regulación de una parte de la plantilla no es consecuencia de una pérdida de nuestro mercado o de una reducción de nuestra dimensión.
2. Que se debe a una mejora en la calidad y a una optimización de los procesos de automatización, a través de nuestras tecnologías.
3. Ello permitirá que continuemos suministrándonos con total normalidad de nuestros proveedores, sin que en ningún momento exista menoscabo de nuestra competitividad, nuestras garantías frente a terceros o nuestra solvencia.

Finalmente, no olvidemos que los proveedores deben tener una inmejorable imagen de nuestra credibilidad y confianza en nuestra solvencia financiera.

Por consiguiente, una devolución o solicitud de renovación en los pagos sería negativa para continuar favoreciéndonos de los mejores descuentos en los precios de compra.

De tener que optar por esta solución tienen que ver que verdaderamente es necesario, y que no tienen riesgo alguno en su refinanciación.

c) Entidades bancarias y de crédito

No olvidemos:

1. Que los bancos acostumbran a solicitar información interna sobre la marcha de la empresa, no sólo económica, sino también de su entorno general.

2. Que lógicamente tendrán que estar perfectamente informados de este tipo de comunicaciones, ya que en caso contrario podrían interpretar que les bloquea información.
3. Que años atrás las plantillas de personal numerosas eran signo de fortaleza en una empresa.

En la actualidad, sin embargo, los excesos de plantilla están considerados como factor de riesgo. Bajo esta perspectiva, deberá informarse de parecida forma que en el caso anterior, y ello repercutirá en una mejora de solvencia, permitiéndonos unos buenos resultados económicos a largo plazo.

Hay que borrar la imagen, frente a los inversores y entidades bancarias, de que el cierre de una planta podría conllevar problemas graves financieros a la empresa matriz, por el coste de indemnizaciones laborales, como también la pérdida de capital circulante que ello significa al dejar de facturar una filial.

d) Organismos oficiales

Cuando se trata de cerrar plantas industriales, total o parcialmente, el problema adquiere ya otras dimensiones. Ello afecta no sólo a los propios puestos de trabajo de la empresa, sino a los indirectos, es decir, transportistas, suministradores, resto del comercio local y otros servicios. En estos casos habrá que tratar además con la Administración local, autonómica o estatal para exponer el asunto con mucha mayor profundidad y mostrando sus repercusiones, así como 1os auténticos esfuerzos realizados por la empresa. Recurriremos a un estudio del balance social, como se ha dicho, para intentar conseguir, a través de su cuantificación, subvenciones, ayudas autonómicas o estatales, o bien apoyos para la reconversión de la industria.

Una relación flexible y apropiada con la Administración debería permitir obtener ventajas económicas, crediticias o fiscales, que nos facilitasen una continuidad en el funcionamiento del resto de las factorías en marcha, antes de su reconversión.

3.1.7. Seducir en nuestro favor a organismos públicos y oficiales

Haremos mención en primer lugar, y continuando con el principio de Relaciones Públicas sociales, a la Administración pública competente y relativa a nuestra empresa ya que si, como decíamos al inicio, la empresa obtiene determinadas ventajas, y unas mejoras a través del entorno donde se encuentra ubicada, debería en justa reciprocidad establecer ciertas compensaciones, tanto a la corporación, como a los habitantes de la población, que no necesariamente se encuentran empleados en la empresa, ni disponen de negocios, talleres, comercios u otros servicios que les permitan beneficiarse a través

de la misma, con el fin de tratar de corresponder a dicho colectivo aunque fuera por otro conducto indirecto generando credibilidad.

En consecuencia, se establecerán por medio del equipo de Relaciones Públicas de la empresa, contactos con los responsables de la administración pública con el fin de patrocinar alguna de las actividades a negociar con los respectivos responsables de cultura mediante la asignación de becas, premios o concursos; como por ejemplo, sobre investigación histórica de alguna ilustre institución o personaje histórico de la propia ciudad; ampliación y donación de libros genéricos o especializados en relación con la propia industria, u otros para la biblioteca municipal; subvención de cursos o becas para determinados estudios, tendente a una mayor integración con la empresa por parte de la opinión pública.

Bienestar social: instalaciones infantiles en parques públicos, renovación de jardinería, costear determinados gastos en residencias de ancianos, huérfanos, hospitales, de la propia ciudad y otros como costear equipos auxiliares de equipos locales, instalaciones deportivas, colaboración en iniciativas varias.

Con esta filantropía generaremos una simpatía, pues todos ganan ya que la administración obtiene gratuitamente para el ciudadano una serie de ventajas que se traduce en votos y la empresa genera corrientes de simpatía y confianza.

Debiéramos también efectuar un balance entre lo aportado por la empresa a través de un pago de las correspondientes tasas e impuestos, impuestos directos, por los beneficios de la sociedad, y rentas de capital, impuestos indirectos, generados a través del IVA (Impuesto del Valor Añadido) generado por la sociedad por las rentas generadas por los impuestos que contribuyen nuestros empleados con las rentas del trabajo producidas en la industria y otros impuestos especiales: lujo, matriculación, etc.

Y de otra parte, por lo que a través del propio relaciones públicas sociales, se debería haber recibido por la empresa subvenciones por nuestras inversiones directas, deducción de impuestos: desgravaciones, a la exportación, a las importaciones, créditos preferentes para nuevas inversiones, moratorias de pago.

3.1.8. Radiografía previa respecto a las acciones técnicas y políticas de Relaciones Públicas en relación a los públicos externos e internos de la organización

A través de un crecimiento sostenido la empresa puede generar importantes beneficios, que en mayor o menor parte son reinvertidos en la misma y que se crean y mantienen importantes puestos de trabajo, y cuyos logros sociales podríamos esquematizar como se detalla a continuación.

Con respecto al empleo: creación global de empleo propio y indirecto.

Desarrollo humano: contribuyendo a mejorar el entretenimiento y el ocio, la salud, la educación. Apoyando la investigación: desarrollando nuevas tecnologías, investi-

gación y desarrollo, asesoramiento. Aportando al producto interior bruto: con la generación global de riqueza, con la generación de ahorro de sus públicos. Al Erario Público: a través del pago de sus tasas, y la de sus empleados. Al Tesoro: originando un efecto sustitutivo de divisas al estado, consecuencia de sus exportaciones. Ecológicamente: colaborando con el medio ambiente, respaldando aquellos programas ecológicos e iniciativas frente a los organismos públicos, universidades y organismos especializados para su investigación, asumiendo y propagando conceptos ecológicos. Con la Administración: recabando de los políticos la obtención de ayudas oficiales, desarrollando proyectos en común con ella.

Cuando en los años noventa se aplicaron las prestaciones conceptuadas y desarrolladas dentro de la teoría política de las Relaciones Públicas sociales, tanto la mentalidad del momento, como la cultura generalizada del trabajo, era distinta a la de hoy, estábamos en una etapa de pleno empleo, y la facilidad de encontrar otro trabajo nuevo, bien por sentirse más identificado o cambiar para promocionarse, no era excesivamente fácil ya que se desconocía el desempleo, y en países centroeuropeos o de EE.UU. el subsidio de paro no implicaba pérdida retributiva alguna.

Hoy en día, debido a la necesidad de crear nuevos estímulos para nuevas inversiones, como medio generador de creación de empleo y mantenimiento del mismo, se ha pasado para la consecución de estos fines a otro tipo de contactos, y de relación a mayor nivel; nos referimos a las relaciones con el Gobierno, a través de los distintos departamentos ministeriales, Comunidades Autónomas y otros organismos, como Sindicatos y Patronal, a los que podremos dirigirnos de forma organizada como grupo de presión cuando tratemos del pacto social, con un intento firme de continuar por la vía de consenso.

Ésta es una de las tareas que la ciencia de las Relaciones Públicas habrá de coadyuvar, facilitando encuentros y diálogos que permitan facilitar la salida de la situación de crisis de la empresa que exige sacrificios compartidos, y que sin un acuerdo global y abierto entre Sindicatos, Patronal y Gobierno no será posible.

A mediados de la década de los noventa, nos hallamos en la cima del Estado del bienestar, en cuanto a protección social se refiere.

Si el empleado estaba en activo, a través de las protecciones y compensaciones que recibía tanto él como la familia por parte de la empresa, o del estado, según legislaciones.

Si estaba en desempleo, percibía elevados subsidios del Estado, complementado por la empresa.

En consecuencia, desde el establecimiento progresivo del estado de bienestar, donde por nacimiento se tenía prácticamente derecho a sanidad, educación, formación, trabajo, vivienda, jubilación, etc., se ha ido pasando a un liberalismo económico, consecuencia de las enormes pérdidas y déficit acumulados.

En la actualidad, empiezan a defenderse por los propios gobiernos, recortes de los gastos sociales con el fin de no ir a una quiebra de Estado, en la mayoría de los países industrializados, con el objeto de que la empresa pública tenga déficit cero.

Además, se ha ido pasando a una reprivatización de las empresas públicas, con la finalidad de generar fondos y reducir deudas estatales.

Por otra parte, con un intento de frenar los elevados déficit de algunos servicios públicos, a pesar de haber disfrutado de ciertas prácticas anticompetitivas amparadas por el propio Estado, como son transportes, telecomunicaciones o energía.

Es también un avance importante la rápida puesta en práctica de las recomendaciones del organismo de defensa de la competencia a favor del consumidor, que obliga a mejorar a la organización.

3.2. SUCESOS IMPREVISTOS Y ACCIDENTALES EN SITUACIONES DE CRISIS

3.2.1. Análisis de situación y tipos de crisis imprevistas

Son sucesos que, siendo susceptibles y probables de desencadenarse, pueden presentarse de forma súbita o accidental, sin previo aviso, y cuyo evento puede no llegar a producirse, es decir, sabemos que puede ocurrir un accidente, pero se desconoce cuándo y cómo puede acontecer y si realmente sucederá.

Los sucesos imprevisibles suelen darse principalmente en actividades industriales, con alto factor de riesgo, tales como químicas, nucleares, o bien de servicios, como transportes y otras similares, lo cual no significa que el resto de sectores estén libres de peligro, pero éstos suelen tener más propagación al afectar más directamente al ámbito en el que desarrollan su actividad y a la opinión pública en particular, sensibilizada con estos aspectos.

Estos sucesos son los que con mayor frecuencia se presentan como fenómenos inesperados, con poco tiempo para poder reaccionar, y pueden provocar una crisis de empresa si no se toman medidas adecuadas, tanto de gestión empresarial como frente a la opinión pública para no dañar su posterior imagen, credibilidad y confianza en el presente y en futuro.

En función de su actividad, estos sucesos podrán agruparse, según se trate, en organizaciones de los siguientes tipos.

Empresas industriales

a) Riesgos catastróficos

- Atentados.
- Incendio de la fábrica.
- Destrucción total, terremoto, inundación.
- Accidentes de empleados o de fábrica graves.
- Distribución al mercado de un producto contaminante y dañino para la salud.
- Estudios científicos que afirmen algo en contra de nuestro producto y aparezcan de improviso en los medios de comunicación con datos fidedignos.

b) Riesgos de proceso

– Asociación que persiga el cierre de nuestra actividad.
– Sabotaje en nuestros productos por un determinado grupo ideológico.
– Huelgas por falta de acuerdo con la organización.
– Gestación y aprobación de una ley que nos perjudique.
– Que salgan a la luz, por filtraciones, documentos en nuestra contra, pero que nadie había publicado hasta la fecha.
– Que por culpa de un accidente en la empresa, por ejemplo, un incendio, se prevea que los clientes y proveedores busquen alternativas en empresas de la competencia por desconfianza de poder salir adelante, con la consiguiente repercusión en bolsa y otros mercados.
– Caída de la cotización por rumores previos.
– Inversión fallida en una ciudad determinada y que no comunicáramos premeditadamente a tiempo a los accionistas o, mientras se piensa en cómo enfocarlo, aparece en prensa.
– Rumores de rápida difusión por su contenido perjudicial y noticiable.
– Pérdida de un importante pedido habiendo desatendido por el mismo a otros clientes.

Las organizaciones de tipo industrial también podrán estar sujetas a aquellos otros riesgos inherentes de empresas comerciales y de servicios, como son las empresas comerciales y de servicios y las sociedades financieras o aseguradoras.

Empresas comerciales y de servicios

Debemos incluir circunstancias imprevisibles que afecten a un hecho real con carácter de impacto, motivados por factores no previsibles propios de empresas de servicios, tales como suspensiones de pago por terceros, clientes que pueden arrastrarnos financieramente, transmitir pésima imagen al propio sector, cierre de un mercado nacional o extranjero por causa mayor, guerra o bloqueo comercial y huelgas generales transportes de viajeros y mercancías, estaciones de servicios, hoteles, otros.

Empresas y sociedades financieras o aseguradoras

Sucesos ajenos o propios, acaecidos tanto en el sector como en la propia empresa, y que pueden afectar a la buena imagen, y en consecuencia repercutir con su propia credibilidad y confianza.

Tal sería en el supuesto de pérdidas extraordinarias debido a:

a) Malas inversiones en el sector en que realizamos nuestra actividad.
b) Quiebras y suspensiones de pagos.
c) Escándalos fiscales o malversaciones de fondos.
d) Estado financieros incorrectos.

e) Luchas por el poder interno y externo de la organización desatendiendo a la misma.

Análisis estratégico ante un suceso imprevisto accidental

Al ser previsibles o esperados estos eventos, puede resultar más fácil centrar los esfuerzos en diseñar y analizar programas y acciones que deberán desarrollarse y concretarse en un manual de crisis realizado por expertos Relaciones Públicas, consistente en la determinación de un plan estratégico que debería seguirse llegado el caso por personas cualificadas y formadas para la crisis, y al que más adelante trataremos.

Para ello, se detectarán los posibles puntos débiles y fuertes, y se crearán tácticas y políticas, así como notas de actuación que previamente habrán sido planificadas de forma ordenada y concisa, y que servirán de base para la preparación del citado manual, y al que consultaremos como pauta general llegado el caso, pudiendo adaptarse según la circunstancia a la situación de crisis ya que en ocasiones puede surgir una variante no prevista de crisis.

Supongamos, por ejemplo, una empresa química con posibilidad de contaminación o de explosión, o el caso de una lactaria o planta de elaboración de refrescos con problemas derivados de calidad o higiene del envase del producto.

Nuestra misión no consistirá solamente en atender lo concerniente a la comunicación y su aplicación en la empresa en el día a día, sino en prever las posibles crisis que puedan derivarse a mayor plazo frente a: clientes y posibles clientes, bancos o financieras, organismos oficiales y Administración pública, equipo humano interno y externo, aseguradoras.

El especialista en Relaciones Públicas aportará un plan de trabajo tendente a la elaboración del citado manual de crisis cuya preparación y consenso se llevará a cabo junto con determinados técnicos y altos ejecutivos de la propia empresa, a través de supuestos, simulaciones y casos reales ocurridos recientemente o con anterioridad, en la propia empresa o en otra del sector a las que habremos seguido de cerca. Para la adecuada planificación del trabajo, se establecerán las siguientes fases respecto a un análisis de la situación de gran previsión para estudiar con profundidad la situación e imagen de la compañía. Esto comprende:

- Análisis interno de la organización: Nos permitirá conocer sus divisiones, departamentos, líneas de producto, y demás aspectos técnicos y económicos, políticas de empresa para poder estudiar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
  Localizar sus antecedentes estudiando y analizando los siguientes aspectos profundamente:

  – Qué opina la opinión pública.
  – Información del sector económico al que pertenece.
  – Tipo jurídico de la sociedad.

– Fiscalidad de la misma.
– Análisis financiero.
– Análisis de coste.
– Análisis del proceso productivo y sus rendimientos.
– Análisis del producto. Es decir: producto diferenciado, producto sustitutivo.
– Ubicación de las plantas industriales, centros y oficinas de comercialización.
– Equipo directivo.
– Organigrama funcional.
– Política comercial y de marketing.
– Política de precios.
– Comercio internacional.
– Grado de penetración en otros mercados y su potencialidad.
– Grado de calidad.
– Competencia y concurrencia.
– Grado de autonomía financiera.
– Grado de autonomía en suministros de materias primas.
– Grado de investigación tecnológica.

- Análisis externo de la organización, para detectar los inconvenientes que pueden provenir tanto de nuestros públicos como de los competidores, analizando el grado de liderazgo respecto al sector y al mercado.
- Recopilación y tabulación de opiniones de los distintos sectores y públicos, incluyendo, además en este caso, a los agentes de valores, analistas, inversores, accionistas, medios de comunicación y opinión pública en general, con el objeto de conocer la opinión frente a éstos con relación a nuestro:

– Grado del tipo de información que dispone la opinión pública.
– Grado de ponderación externa del equipo directivo y empleados de la organización.
– Grado de liderazgo frente al sector.
– Grado de liderazgo frente al mercado.
– Grado de potencialidad económica y financiera.

3.2.2. Planificación en la organización y desarrollo de una estrategia eficaz y operativa de crisis

La dirigirán y coordinarán los ejecutivos y empleados de confianza de la compañía, estudiando las características de ésta, y desarrollando las siguientes fases, previo a firmar por parte de los que participan un contrato de confidencialidad por lo delicado de la información ya que de filtrarse a la prensa en momento de crisis sería reconocer que la esperábamos.

a) Determinado el conjunto de puntos fuertes y débiles, realizaremos un diagnóstico de la situación.
b) Se sugerirán medidas correctoras tendentes a solucionar o mejorar una determinada situación o cuestión.
c) Las medidas que se apliquen de imagen, de tipo industrial o de marketing, nos guiarán en el desarrollo de las futuras acciones que emprendamos, dentro de una específica filosofía o política de empresa y tienen que ir acordes con la realidad de la organización.
d) Se confeccionará un estudio presupuestario de costes, para evaluar la rentabilidad de cada medida que se pretende tomar y sus posibles consecuencias en las cuentas de la organización.
e) Se crearán mecanismos de control presupuestario y de eficiencia, a través de reuniones periódicas con los ejecutivos y empleados de confianza de la compañía, para su seguimiento y que en un momento de crisis no suceda que no dispongamos de recursos económicos rápidamente.
f) Por último, un plan de contingencia, que establecerá el tipo de decisión que deberíamos tomar ante un determinado acontecimiento imprevisto.
g) Revisión del manual de crisis anualmente por sistema y siempre que sea necesario por cambios en la organización que afecten o puedan afectar a los públicos de los que esta depende.
h) En ocasiones la empresa tiene en mente el plan de emergencia que hicieron hace años pero no se dan cuenta que la organización y sus públicos evolucionan rápidamente, no sirviendo el mismo si no se le va transformando según las necesidades.
i) Se decidirá anualmente las personas que coordinarán la crisis y se las formará con las novedades periódicamente.

Este plan estratégico nos permitirá mantener o mejorar la imagen en función de los intereses de la Compañía, utilizando las técnicas, políticas y toma de decisiones de Relaciones Públicas ya expuestas, para lograr una credibilidad absoluta ante la situación de crisis.

3.2.3. Ejecución, aplicación y desarrollo del manual ante una situación de crisis

Una vez se ha conocido al máximo la organización y sus puntos de acercamiento y divergencias existentes y basándonos en razonamientos lógicos que se desprendan de los riesgos que pueden surgir de la actividad a la que ésta se dedica, obtendremos una aproximación real del objetivo que nos interesa alcanzar en pro de la organización.

Analizado este estudio, y tomando en cuenta posibles márgenes de error, pues una situación de crisis puede ser parecida pero nunca igual a la que hemos diseñado,

iniciaremos una serie de acciones dirigidas a los distintos públicos con los cuales se relaciona la compañía, presentando un informe cuyas conclusiones y acciones a tomar se detallarán y pormenorizarán en el manual de crisis, y que se concreta en el siguiente plan estratégico y operativo.

1. Antes de pronunciarnos ante los medios, reunirnos de carácter de emergencia.
2. Plantear las repercusiones que pueda generar un problema, en una situación de crisis, tanto en los que respecta a la producción, calidad, servicio, gravedad de los daños, duración de los mismos, recuperación o no de las instalaciones, y en definitiva una evaluación global real de la situación.
3. Posicionamiento de esta situación, es decir, cuándo, dónde, cómo y por qué nos afectaría directa o indirectamente.
4. Desarrollo a través de una «tormenta de ideas» (*brain storm*) de posibles soluciones, tanto técnicas como económicas y comerciales, junto con los ejecutivos de la compañía, empleados de confianza y el departamento de Relaciones Públicas, con el fin de establecer en la organización las estrategias vinculadas con la opinión pública interna y externa.
5. Análisis de las soluciones por un comité interno creado al efecto, que emitirá puntos de vista críticos sobre los escogidos por nosotros para solucionar el problema y ver por dónde puede salir la prensa y opinión pública.
6. Desarrollo del proyecto, con soluciones finales firmes y coherentes para salir cuanto antes de la situación de crisis, frente a clientes y opinión pública en general, así como al resto de públicos.
7. Conclusiones finales con aporte de soluciones.
8. Aplicación y ejecución de las medidas propuestas, que trasladaremos a un manual de crisis previsto y específico para cada riesgo que creamos puede acontecer.
9. Nombrar un portavoz oficial.
10. Nombrar un equipo asesor al portavoz oficial.

Desarrollo del manual de crisis con el correspondiente aporte de soluciones

Todas las anteriores conclusiones serán desarrolladas y ejecutadas y se recogerán en un manual de crisis, que contemple cada supuesto, para ser pasada la parte que le afecte a cada departamento de la empresa, con el previo visto bueno por la gerencia, dirección y departamento de Relaciones Públicas.

Las repercusiones del departamento de producción, por ejemplo, serán distintas a las de finanzas, o a las comerciales, o a la de relaciones con el accionariado o con la compañía aseguradora.

El equipo de Relaciones Públicas tendrá preparadas informaciones específicas, claras y tranquilizadoras dirigidas expresamente a distintos colectivos de los cuales dependemos para el éxito de poder superar la crisis con objeto de crear corrientes de credibilidad, confianza y solvencia, y éstos son:

1. Nos distribuiremos los comunicados según a los distintos departamentos.

2. Para el público en general, a través de los medios de comunicación y nuestra página web.
3. Para el accionariado de la compañía, inversores, agencias de valores y analistas financieros, bancos y cajas.
4. Para los distribuidores de los productos y servicios de la empresa.
5. Para los empleados de la empresa, con atención especial a los de poca antigüedad en sus cargos, pues conocen menos la filosofía y peculiaridades de la misma.
6. A la Administración Pública.
7. A los líderes de opinión pública.

Por último y como desarrollo casuístico, para casos de emergencia, deberemos considerar los siguientes aspectos ya contemplados en el manual de crisis:

1. El modo de informar a los medios de comunicación y el tipo de soporte documental.
2. Aspectos relacionados con la población civil, en cuanto a riesgos personales o daños materiales a terceros.
3. Enfoque para tratar con la compañía de seguros sobre las pérdidas estimadas.
4. Adecuado enfoque respecto de los clientes, para evitar que pasen a la competencia por temor a la falta de futuros suministros.
5. Información para los proveedores, con objeto de que mantengan los suminsitros.
6. Detalles en banca, para que no cancele y renueve a sus vencimientos los créditos que estén en curso.
7. Motivación al personal para que colabore con todos los cometidos que se le encarguen.
8. Desprender mensajes de continuidad a todos los colectivos.

Resolución de breves casos prácticos con ejemplos de cómo lo hicieron ante una situación de crisis sobre sucesos imprevistos accidentales organismos norteamericanos

Veamos unos casos prácticos, ocurridos en los Estados Unidos, muy simplificados para no revelar más detalles de los afectados, y las matizaciones de que fueron objeto, sin apartarse de la veracidad.

No obstante, la reacción había sido provocada por otros motivos de los que hicieron públicos.

• Caso de una sociedad de gestión de carteras

Una entidad de Chicago, en la cual cientos de personas tenían depositada su confianza, fue estafada imprevisiblemente con sobregiros por valor de 23 millones de dólares por un agente de compra-venta de oro y divisas de la ciudad.

Si la noticia hubiese llegado a la prensa, se habrían visto muy afectados.

El problema era cómo comunicar el descalabro en la memoria de la junta general de accionistas, pues la información no vio la luz.

Se optó por una fórmula de compromiso, y en la memoria pudo leerse que 23 millones se habían declarado como «activos no productivos» durante el último trimestre, sin otro comentario.

Con toda probabilidad, y de acuerdo con las normas legales vigentes, así como de control, hoy día esta aclaración habría sido insuficiente, pero lo importante a destacar, más que la propia solución del caso, mucho más compleja, es el tratamiento de la comunicación, tengamos en cuenta que si se descubre, que es lo más probable, se desencadenará una situación de crisis en la que se ve una clara intención de ocultar la verdad.

• Caso de un restaurante de comida rápida

Ante los requerimientos legales recibidos en 1986 repentinamente, desde tres fiscalías de Nueva York, California y Texas, una multinacional estadounidense de comida rápida se vio obligada a reaccionar con gran celeridad por parte del departamento de Relaciones Públicas de la compañía.

Las fiscalías exigían una relación de la composición y calidad de los ingredientes empleados en la preparación de sus comidas, antes de una determinada fecha, debido a serias dudas de calidad e higiene surgidas al respecto y con toda la razón.

Los relaciones públicas reaccionaron, antes de que venciese el plazo, dando a conocer ampliamente, en todos los medios de comunicación, a través de publicidad la calidad y composición de los ingredientes frescos y naturales usados en sus comidas rápidas, como si se tratase de una respuesta «al creciente interés de los consumidores», por lo que a la fiscalía se le respondió mediante publicidad con efecto positivo, pero primero lo hicieron bien y segundo lo dieron a conocer.

• Caso de una central nuclear

En una central nuclear se vieron afectados por un suceso imprevisto, que desembocó en una tensa situación de crisis.

El incendio de un reactor que estaba rodeado de medidas de seguridad, que sin embargo explosionó, y estuvo a punto de causar una catástrofe.

Veamos cómo dieron la noticia a los medios informativos: «El núcleo del reactor de la compañía se vio afectado por una rápida oxidación y determinados desarreglos energéticos, que podrían haber originado un episodio relacionado con la seguridad»; dado que aquí no ocurrió nada, la respuesta fue correcta y no existió ningún tipo de agresividad por parte de la opinión pública.

3.2.4. Recomendaciones previas a cualquier tipo de información en situaciones de crisis

Siempre que ocurra una crisis, será la dirección de la organización la que decida, pero será importantísimo contactar con el departamento de Relaciones Públicas y estudiar sus efectos secundarios antes de emitir un comunicado.

En lo relativo a las Relaciones Públicas, nos basaremos en el plan estratégico que con anterioridad habremos desarrollado en el manual de crisis, aplicando el que resulte más próximo al suceso ocurrido, solapando la información de la manera más conveniente a los intereses de la empresa, y con su debida aprobación, pondremos en funcionamiento a nuestro equipo y plan de marcha en situaciones de crisis.

Una de las primeras acciones será facilitar a la prensa, accionistas y posibles interesados, la oficina de contacto, números de teléfono, correo electrónico y la página web a la que puedan acudir para recibir una completa información de calidad y contenido.

Simultáneamente, se darán instrucciones precisas a los empleados que deban informar, para que sepan que a partir del suceso en cuestión sólo se puede informar de ello de acuerdo con el equipo de Relaciones Públicas y las personas designadas previamente en el manual de crisis.

Este último, previa identificación del solicitante, dará la información que sea posible ofrecer en una primera fase sin conjeturas personales.

Es indispensable que las acciones a tomar por el departamento de Relaciones Públicas se produzcan en el mismo momento en que se manifieste el acontecimiento por lo que estaremos preparados.

Dado que los acontecimientos pueden precipitarse en cualquier hora del día, es recomendable que el responsable de Relaciones Públicas pueda ser localizado en cualquier momento, al igual que el resto de los ejecutivos responsables de la empresa se tiene que prever, por tanto, una buena coordinación para tratar conjuntamente con la opinión pública, la prensa, los bancos, el accionariado y los propios empleados.

Antes de dar ninguna noticia a la prensa, evaluaremos el alcance de los posibles daños o costes, y sus repercusiones.

Así, por ejemplo, si se trata de un incendio, habremos de ser muy coherentes con las cifras dadas a conocer, de un lado, ante la sociedad y la opinión pública, y de otro, por ejemplo, con los daños reales a la compañía aseguradora, con el fin de no entrar en contradicciones posteriores con ésta.

También se facilitará, oportuna y gradualmente, información actualizada en la medida que se conozcan los hechos, sin ningún tipo de exclusiva e informando a todos los medios de comunicación por igual, aspecto éste fundamental de ahí la importancia de un apartado en la página web informando constantemente y por igual.

Tratamiento de la información en situaciones de crisis

Veremos las opiniones de destacados profesionales de Relaciones Públicas.

- **Ivy Lee**

Predecesor de las Relaciones Públicas modernas, conocido por sus innumerables aportes, pionero experto en «publicity», y asesor, entre otros personajes, de la familia Rockefeller, decía:

«El público no debe ser ignorado, sino que debe ser informado, aplicando técnicas "Open Book", es decir, libro abierto, sin tapujos ni secretos ante cualquier crisis y aplicando debidamente y a tiempo las Relaciones Públicas. En definitiva, abrir las puertas de la empresa al público interesado, dándole informaciones oportunas y adecuadas sobre las materias que sean de interés general, teniendo siempre en cuenta los intereses de las empresas, así como los de las instituciones o entidades relacionadas con el caso».

• Michael Regester

Para Michael Regester, especialista y destacado Relaciones Públicas, la exposición realista de los sucesos tiene el siguiente orden de prioridades:

a) Honestidad, sobre todo, y siempre.
b) Sinceridad, accesibilidad y franqueza.
c) Oportunidad.
d) Ser activo, no pasivo.

• Edward L. Bernays

El Dr. Edward L. Bernays aportó consideraciones de interés para los profesionales de Relaciones Públicas, aplicables a las situaciones de crisis; éstas fueron:

a) Estudiar a fondo el tipo concreto de público, para encontrar la relación idónea con el cliente afectado por la situación de crisis.

Tendrá presente que todo individuo y grupo pueden ser y son influidos por un determinado tipo de deseos, de emociones y de instintos fundamentales. Las características de tal grupo se manifestarán de una manera determinada, según la cual el relaciones públicas diseñará su estrategia de ideas y argumentos.

Considerará también la formación de los distintos grupos sociales en sus diversos aspectos: religioso, social, económico, político, racial, de sexo e incluso geográfico.

b) Estudiará minuciosamente a su cliente antes de comprometerse a darle la respuesta o solución para la que haya sido requerido.

Analizará también cada punto de contacto entre el cliente y el público, así como sus distintas fases y si éstas concuerdan o no, hasta la fase final de presentación al público.

c) Elaboración y desarrollo de estrategias y tácticas adecuadas, tomando en cuenta las distintas vías por las que el cliente puede ponerse en contacto con el público.
d) Es de vital importancia que interprete correctamente la naturaleza de productos o servicios que el cliente brinda al público.

Sólo a través de un cuidadoso y constante sistema de información podrá el público comprender y apreciar lo que se está haciendo por él.

e) Ha de mantener una vigilancia constante sobre la información que circula en la sociedad, por el entramado de la opinión pública.

No olvidemos que un falso rumor, en una situación de crisis, puede llegar a ocasionar pérdidas cuantiosas a los accionistas. Puede producirse, por ejemplo, una brusca caída de la cotización, salvo que se tomen las medidas oportunas, y más en una situación de crisis.

f) También es una misión investigar y descubrir mercados nuevos, utilizando incluso líderes de grupos para identificarlos, en beneficio de su cliente o producto.

• Sam Black

Cuando al profesor Sam Black, pionero en Europa de las Relaciones Públicas, le preguntamos su opinión al respecto, contestó que le gustaba definir las situaciones de crisis como incógnitas, ya que esta expresión describe mejor que ninguna otra la naturaleza de las situaciones imprevistas.

Las incógnitas pueden ser de dos tipos: conocidas y desconocidas, y quedan definidas por esa misma característica.

Sam Black propone, para solucionar este tipo de problemas, un informe detallado que se presentará a la dirección. Una vez aprobado éste, tomar las medidas necesarias según un esquema, que se divide en cuatro elementos clave:

1. Establecimiento de normas, por parte de la empresa, para resolver energencias.
2. Métodos comprobados de comunicación, que incluirán instalaciones y equipamiento.
3. Personal clave, instruido para emprender acciones rápidas si se produjese un evento serio.
4. Respuesta inmediata y verídica.

• Daniel Barquero

Después de haber hecho referencia a las opiniones de algunos de los especialistas más reconocidos del mundo, queremos resaltar la importancia de que una vez analizada la situación rápida y eficazmente, conviene transmitir mensajes reafirmando la seguridad, credibilidad y solvencia de la compañía, al mismo tiempo que se crea noticia sobre algún otro acontecimiento de ésta para desvíar la atención.

Será importante que la opinión pública aprecie que seguimos luchando por salir adelante, o bien que el hecho no nos ha afectado tanto como en un principio se pensaba, y que podemos continuar con las actividades normales de la empresa, transmitiendo credibilidad en los mensajes.

Algunos de los motivos por los cuales, a través de la *publicity*, deberíamos conseguir aparecer en los medios de comunicación que transmiten más credibilidad son:

1. Soporte institucional y político.
2. Creación de un comité de crisis para atender los intereses afectados con aporte rápido de soluciones.
3. Proponer soluciones, con un comité de seguimiento, para que los resultados sean visibles y palpables ante la opinión pública.
4. Insertar noticias sobre un importante proyecto de mejoras.
5. Organizar un acontecimiento especial.
6. Recopilación de opiniones de personalidades que apoyen a la empresa.
7. Dar a conocer las manifestaciones de apoyo recibidas por terceros.
8. Pronunciar declaraciones alentadoras y realizar predicciones o análisis de recuperación rápida, anunciar inversiones de otros grupos.
9. Publicar planes de futuro sobre los próximos años, a través de informes innovadores.
10. Desarrollar un programa para afectados, si los hubiere, y dar a conocer sus avances.
11. Conseguir que los líderes nos respalden.

Con todas estas medidas conseguiremos desarrollar un adecuado y vigoroso plan de Relaciones Públicas, tendente a reforzar nuestra posición con los clientes, bancos, proveedores y accionariado, imprescindible en estas difíciles circunstancias.

3.2.5. El rumor en situación de crisis

Como caso particular de un suceso imprevisible, otro tipo de crisis puede ser motivada por un determinado rumor que circule en la opinión pública, a causa de algún acontecimiento, cambio de política o de dirección en la empresa. Deberemos entonces imaginar y desarrollar lo que pueda llegar a suceder, contrarrestándolo desde el primer indicio que percibamos de lo que esta ocurriendo; pero hay que tener cuidado en cómo se contrarresta un rumor pues podemos generar otro.

Por ejemplo, un importante hotel de la ciudad de Madrid de reconocido prestigio hizo correr el rumor de que estaba a punto de cerrar porque estaba en quiebra técnica, cuando no fue cierto. La primera acción nuestra para desmentirlo fue fichar por una importante cantidad de dinero a uno de los mejores cocineros de Madrid y mandar una nota de prensa que decía que por primera vez en la historia de la cocina se había fichado a un cocinero pagando tanto, automáticamente desapareció el rumor; si el hotel fuera mal, no ficharía a un cocinero por tanto dinero.

3.3. SUCESOS PREVISIBLES DERIVABLES EN CRISIS COYUNTURALES

Tras explicar los sucesos imprevistos y accidentales a continuación trataremos los sucesos previsibles, como aquellos eventos que pueden ser previstos y que, de producirse,

afectarían tanto a la organización interna como externa de la empresa, ocasionando alteraciones que por su trascendencia podrían llegar a provocar una crisis coyuntural dentro de la empresa u organización.

Estos sucesos los conoceremos también como cambios bruscos de tendencia en la organización y que tratamos a continuación.

3.3.1. Cambios bruscos de tendencia

Son aquellos que, pudiendo ser esperados, vienen marcados a través de un cambio súbito de tendencia económica dentro de la organización.

Forman parte de este grupo aquellos sucesos de naturaleza económica, como pueda ser la progresiva pérdida de competitividad, obsolescencia tecnológica o de producto, competencia extranjera o problemas de origen financiero, así como crisis de mercado.

Los cambios bruscos de tendencia podrán darse indistintamente, tanto en actividades industriales y comerciales como de servicios, provocando a su vez crisis financieras, laborales, de mercado u otros.

Estos cambios bruscos de tendencia podrán derivar en situaciones de crisis coyuntural o crisis estructural; veámos sus causas:

- Crisis coyuntural: Es decir, cuando acaben siendo transitorias, después de haber tomado las medidas adecuadas, no sólo de gestión empresarial, sino también desde el punto de vista de opinión o de imagen, frente a terceros, el problema haya quedado resuelto generando la esperada credibilidad en función de las soluciones aportadas.
- Crisis estructural: Cuando a pesar de haberse aplicado todas las medidas empresariales posibles, debido a la profundidad del cambio, tanto económico como social, el problema es tan determinante que la solución pasa directamente por la reconversión de la propia industria, como puede ser el sector textil, siderúrgico o minero, pasando a lo que llamaríamos **crisis de inviabilidad.**

Las causas de los cambios de tendencia derivables en una crisis coyuntural y ésta a su vez en estructural, según sea su naturaleza y en función de su actividad, pueden clasificarse como detallamos a continuación:

- Empresas industriales:

  – Nueva legislación aplicable.
  – Elevados costes de materias primas.
  – Elevados costes de mano de obra.
  – Instalaciones industriales antiguas.
  – Escaso rendimiento productivo.

– Precaria comercialización.
– Obsolescencia tecnológica.
– Producto maduro.
– Competencia extranjera del mercado.
– Entrada de nuevos fabricantes en el país.
– Problemas laborales.
– Problemas de financiación.
– Problemas de imagen empresarial ante la opinión pública.
– Otros.

• Empresas comerciales y de servicios:

– Cambios arancelarios.
– Cambios en la paridad cambiaria.
– Importaciones de nuevos países.
– Descensos demográficos.
– Nuevos productos.
– Nueva competencia.
– Importaciones más económicas.

• Sociedades financieras:

– Nueva competencia.
– Nuevos productos financieros.
– Bajadas de tipos de interés.
– Oferta de créditos.
– Cambio de legislación que nos afecte.

3.3.2. Metodología del estudio a desarrollar si desemboca en crisis de inviabilidad

Según la gravedad del cambio económico, político o institucional que sobrevenga, podrá entrarse en una fase de pérdidas, no sólo coyunturales, propias de un período determinado, sino estructurales, con dificultades serias de salvar económicamente la empresa, dando pie a una crisis de inviabilidad que trataremos en el tercer grupo.

Ello llegará a afectar a corto y medio plazo a la estructura productiva y comercial de la sociedad, con repercusiones en la plantilla, y en los resultados de la empresa u organización.

Repercutirá, además, a las relaciones bancarias y bursátiles en el caso de aquellas empresas que coticen en bolsa, y a la imagen de solvencia y credibilidad de las mismas.

En consecuencia, pasaremos a analizar las principales causas, antes enumeradas, de análisis y conclusiones adecuadas de políticas de Relaciones Públicas en función de:

Obsolescencia tecnológica: Sobreviene cuando un proceso de fabricación, siendo válido para la consecución de un producto, resulta fuera de competitividad, por: llevar incorporado un exceso de mano de obra u otros costes que encarecen el producto en sus costes unitarios, o por no llegar al estándar de calidad exigido al ser elaborado o producido en plantas industriales cuyas instalaciones en desuso no llegan al rendimiento unitario comparativo con otras, ni tampoco pueden aportar la precisión, regularidad o características físicas del producto.

Su origen puede ser debido a: no haber reinvertido con anterioridad o no haber investigado.

Normalmente estas circunstancias coinciden en países: en vías de desarrollo, con alto grado de proteccionismo, mediante aranceles altos, con escasos recursos financieros, con una política industrial autárquica, y cerrada a la entrada de capitales extranjeros, o bien, que no ha llegado a tiempo de generar suficientes beneficios para reinvertir, o que han retirado todos los beneficios.

Para este tipo de empresas, en el supuesto de encontrarse con un mercado amplio y consolidado, es recomendable planificar la campaña de Relaciones Públicas financieras en base a los siguientes aspectos: estudiar una ampliación adecuada de capital, buscar una financiación a largo plazo estable, preferiblemente bonos u obligaciones convertibles, evitando un excesivo endeudamiento bancario, y equilibrando así recursos propios y ajenos, iniciar las gestiones para la entrada de un socio extranjero, venta de la sociedad, o del control de la misma, desprendiéndose de más del 51 por 100.

3.3.3. Crisis de línea de producto maduro o de mercado

Si, una empresa industrial que fabrica un buen producto, con márgenes competitivos, y ante un cambio tecnológico brusco, el producto que ha venido fabricando pierde su función al ir careciendo progresivamente de utilidad entramos en una línea de producto moderno.

Por ejemplo, mientras en Europa, hasta fechas recientes, para el cultivo de cereales venía utilizándose el arado en la preparación de tierras antes de proceder a la siembra, en Estados Unidos ha sido prácticamente abandonado, sustituyendo dicha labor por otro equipo denominado de siembra directa que elimina la labranza, y consecuentemente la fabricación del arado.

Así pues, en pocos años, en Europa, han ido cerrando sucesivamente la mayoría de estos talleres, así como aquellas otras industrias auxiliares que también servían a las principales así como empresas exportadoras.

Es más, dicha cadena de sustituciones repercute hasta una mayor duración de los tractores agrícolas, al haber eliminado una de las labores que mayor esfuerzo mecánico requerían, y consiguientemente la demanda de éstos, al durar mucho más tiempo al reducirse las horas de trabajo.

Por ello, si la línea de producción estaba especializada en un solo fabricado, ante la evidencia de hallarnos con un producto maduro, implicará, si no hemos podido incorporar otros sustitutivos, el cierre parcial o total de la planta.

Conviene, pues, tener una línea complementaria, independiente, para ir alternando de producto, que permita su constante evolución y actualización, para evitar la maduración o extinción del producto, extremos que tendrán que cuidar los ejecutivos de la compañía para evitar la crisis por línea de producto moderno.

En el caso de haber constatado a través de las tradicionales técnicas de Relaciones Públicas que se trata de un producto obsoleto, de difícil salida, y que haya superado la fase de producto maduro, tendremos que plantear con tiempo la reconversión parcial o total de la propia planta.

Podemos también encontrarnos con un producto estable, pero con una fuerte competencia nacional o extranjera.

Dentro de la misma competencia, deberemos comparar igualmente el servicio, calidad y precio entre los distintos concurrentes, para determinar si todavía tendremos alguna diferenciación en el producto.

Puede parecer que, si una firma extranjera vende a precios más bajos, pero con demoras en la entrega, tendrá dificultades para introducirse en el mercado nacional.

En el caso de fabricados industriales, tales como productos químicos, papel, hierro, etc., hay que advertir que podemos ser sometidos a un progresivo desplazamiento dentro del mercado nacional, a medida que la competencia vaya copando pedidos de gran volumen.

Así pues, irán dejando para el mercado nacional –es decir, para la empresa en crisis– sólo aquellos que salgan de las medidas estándar, y quedando reducidos a servir sólo servicios urgentes que nuestros clientes no hayan podido programar con antelación, bien por descuido o tener que precisar una medida especial que sólo el fabricante tradicional podría servir con prontitud.

Ante esta situación, o mantenemos una auténtica imagen de verdaderos líderes en el sector, dentro de nuestro mercado nacional, por la cual el cliente nos considere con respeto, por considerarnos insustituibles, y sosteniendo su lealtad ante el temor de perder al suministrador nacional, sin el cual podría verse un día sin suministro, o de lo contrario, iremos perdiendo irremisiblemente el mercado.

Sólo una continua acción comercial y de Relaciones Públicas con nuestros clientes y demás públicos de la empresa, permitirá prolongar por un período más o menos largo nuestra comprometida situación, hasta disponer de un plan de reconversión o de capitalización que permita hacer más rentable muestra industria y volver así a ser competitivos, a través de una mejora de márgenes comerciales, mediante una reducción importante de costes.

Se estudiará, mientras tanto, el lanzamiento de otro producto complementario o sustitutivo, o bien el refuerzo de los productos ya existentes, debiendo pasar a una utilización muy elaborada de las técnicas de comunicación y que mejor se adapten a nuestras necesidades de empresa, en función de las características del producto y la imagen que se espera obtener de él, y recurriendo a una acción que venga apoyada por las técnicas de Relaciones Públicas.

3.3.4. Crisis por competencia extranjera de mercado

Hay que diferenciar, en función del tipo de venta, aquellos suministros de productos básicos, de calidad estándar y de gran consumo.

Cemento, papel, acero y otras materias primas en donde la calidad y características técnicas están homologadas internacionalmente, y en donde lo más importante es el precio-calidad, junto con el servicio y plazo de entrega.

En este caso, se trata de mantener unos precios competitivos, ofertar un excelente servicio de entrega y gran calidad, diferenciándose así del producto base de gran volumen y poco precio, pues el cliente valora tanto el plazo de entrega, servicio y calidad, que en ocasiones el propio precio, excepto que se trate de un producto masificado y de gran volumen.

Para hacer frente a dicha competencia, habremos de considerar los siguientes aspectos:

- Cláusulas de salvaguardia: la revisión del cumplimiento de las cantidades de importación contingentadas, expresadas en unidades o toneladas en el sentido de que el país de precedencia no sobrepase los acuerdos establecidos con los propios gobiernos evitando conflictos innecesarios con la Administración pública.
- Cláusulas *antidumping*: revisar y demostrar que los precios que la competencia extranjera nos aplica, son inferiores en nuestro país que en el de origen, es decir, el propio de ellos, demostrando así una competencia desleal sancionable, pudiendo paralizar posteriores importaciones.
- De imagen: por nuestra parte, y dentro del ámbito de las Relaciones Públicas tendremos que incidir en:
- Calidad del producto: saber desarrollar todas las ventajas de nuestro producto resaltando los posibles defectos y desventajas del de importación.
- Discontinuidad de servicio: demostrar la discontinuidad de futuros suministros. Puede tratarse perfectamente de expediciones de choque, o de liquidación de «stocks», y no reponer. Lógicamente, los siguientes envíos, de producirse, podrían ser a otro precio superior.
- Precios de penetración: una vez cubierta la primera fase de introducción, los precios irán acomodándose a los del mercado de forma progresiva con el riesgo, además de sufrir demoras en las expediciones, argumentos éstos que habrán de utilizarse en las relaciones con nuestros clientes.
- Lealtad de marca: tendremos que conseguir, a base de un buen producto y servicio, mantener una buena relación con el cliente, inclusive personal, tratando de que, en igualdad de condiciones, como mínimo tengamos una preferencia en todo momento con el cliente. Para ser acreedores a esta lealtad deberemos:

    a) Establecer una relación personal y de confianza.
    b) El cliente ha de estar convencido de que disfruta tanto en precios como servicios del tato de cliente preferente.

c) Se aprovechará cualquier oportunidad de reforma o ampliación en fábrica para invitarle a ver y observar nuestras mejoras de producción y calidad.
d) Particularmente, el laboratorio de control de calidad.
e) El cliente habrá de estar convencido de que somos su mejor proveedor, consiguiendo por parte nuestra que así sea pero que lo sepa por el método indirecto.

Finalmente, debemos anticiparnos a las reducciones de precio que pueda establecer la competencia, no esperar a última hora para ello.

En otro tipo actividades comerciales, por ejemplo, en ciudades donde existe sólo un establecimiento de las llamadas «grandes superficies», no acostumbran a rebajar precios hasta el mismo día de inaugurar el nuevo. Se produce entonces un fenómeno de rebeldía contra el antiguo.

Si por nuestra parte vemos que estamos obligados a reducir precios en un futuro, es preferible anticiparse, antes de que tengamos que hacerlo obligados por la competencia, ése fue el caso de Telefónica y muchos clientes cambiaron de compañía.

Riesgos

Entrar en una escalada sucesiva de precios a la baja con la competencia, acabando por arruinar el margen comercial. Resulta luego muy difícil recuperar el nivel de precios anterior.

Dentro de los límites legítimos de leal competencia, tratar a corto plazo de llegar a un entendimiento.

No obstante, será la propia competitividad de los costes de la empresa quien a medio y largo plazo fijará la posibilidad de mantener o no unos determinados precios, y, consiguientemente, la vida de la empresa.

3.3.5. Crisis por entrada de nuevos fabricantes en nuestro sector

Fabricante nacional

Distinguir si es un fabricante nuevo en el sector con: alta experiencia, alta tecnología y buena capacidad financiera

Si ello es así, dará prueba e imagen de su consolidación en el mercado, y por consiguiente, tenemos delante a un competidor fuerte.

Significa, además, que el producto que venimos fabricando tiene todavía un potencial de mercado y expansión importante, con expectativas de altos beneficios a medio y largo plazo, porque de lo contrario ya no se instalaría.

Fabricante extranjero

Con intereses multinacionales en distintos países. Puede resultar que proceda de:

- La construcción de una nueva planta.

- La adquisición de una fábrica existente como plataforma para una futura expansión, para estar presente en nuestro mercado, o dedicarse fuertemente a la exportación, caso de la mayoría de las empresas japonesas.

Si por nuestra parte tenemos unos costes laborales y de materias primas competitivas, unas instalaciones industriales modernas, y sobre todo, una continuada investigación más desarrollo avanzado, una imagen empresarial sólida, podemos hacer frente a la situación, de ahí lo importante de que los clientes sean leales a nuestra marca.

Veamos dentro de este apartado las repercusiones que implica:

- Elevación de los costes de materias primas en nuestro país:

  – Por incremento de portes.
  – Por incremento de la mano de obra que incide sobre las mismas.

Deberemos comprobar si otros suministros de importación pueden compensar pese al natural incremento de flete.

- Por variación en el tipo de cambio: en particular, cuando se trata de productos de importación y cuya cotización mundial venga expresada, por ejemplo, en $ USA. Si se trata de una subida generalizada del precio, afectará también al resto del sector. En este caso no habría problema, pues afectaría a todos por igual, a excepción de que aparezca un producto sustitutivo de otro sector. Si sube el precio del petróleo, incrementará el precio del plástico, perjudicando a este sector y beneficiando a otros.

3.3.6. Crisis por cambios arancelarios

Afecta tanto a empresas industriales como a comerciales, cuando por convenios internacionales o comunitarios se establece una reducción de los mismos.

Rara es la ocasión en que se aumenten los aranceles para obtener una protección a la importación, si nos referimos a un país de comercio liberalizado, puesto que en los países industrializados cada vez más conviene importar materias primas con las mínimas tasas para minimizar el coste de las compras, y a su vez, exportar los productos elaborados igualmente con las mínimas tarifas al país de destino para ser más competitivos en sus ventas.

Un proteccionismo vendría dado a través de mantener una moneda fuerte, lo que implica un incremento de coste para las importaciones, y un mayor ingreso para las exportaciones.

Veamos, pues, la incidencia arancelaria según seamos fabricantes o distribuidores.

Fabricantes

Una posibilidad de abaratar el coste de importación de nuestras materias primas.

Transforma radicalmente, y en pocos años, el tejido industrial de un país, pues puede incidir negativamente sobre la industria incipiente, dado que todavía no ha tenido tiempo de desarrollarse y adaptarse. En ocasiones, tiene un factor de arrastre a otras industrias auxiliares.

Distribuidores

Cuando seamos concesionarios o representantes de algún producto o marca extranjera, será una oportunidad para buscar nuevas representaciones, pues con aranceles altos, es decir, proteccionistas, todavía muchas empresas extranjeras no se atreven a entrar en un país.

En ocasiones, importantes multinacionales han pretendido entrar en un país a base de adquirir una industria para hacerse con un mercado, criterio a veces equivocado, pues en la mayoría de ocasiones es más importante abrir una red comercial ágil y competitiva, de muchísima menor inversión y riesgo (abonos para agricultura, papel, hierro y otros).

Contrariamente a la opinión generalizada de que las empresas multinacionales vienen ejerciendo, al igual que los grandes monopolios, una situación de privilegio y de sobrebeneficios, es conveniente aclarar que la propia transparencia de mercado regula el precio final, en función de los mínimos costes que puede obtener, y en definitiva en beneficio a largo plazo del propio consumidor.

Prueba de ello es que, en épocas de recesión, son las grandes multinacionales las que más cuantiosas pérdidas sufren. También es cierto el caso recíproco.

3.3.7. Crisis por alteraciones en la paridad cambiaria

Son efectos parecidos a las modificaciones arancelarias.

Si nuestra moneda, frente a las restantes, se revalúa, estamos facilitando las importaciones y dificultando las exportaciones.

Si, por el contrario, se devalúa, estaremos consiguiendo un proteccionismo a la importación.

Sus consecuencias, en pro y en contra, son parecidas a las de tipo arancelario antes expuestas, con la enorme diferencia de que sus efectos son muy inestables, tanto al alza como a la baja, en particular por el índice de volatilidad de la moneda. Éste será uno de los argumentos: si el dolar norteamericano acostumbra a tener frecuentes altibajos sobre una determinada base.

En cambio, el marco alemán (DM) mantiene una menor volatilidad al oscilar menos.

Sus efectos para la fijación de una política comercial y de Relaciones Públicas sólo podrán ser esporádicos y estacionales, resultando difícil poder basar una política de *import-export* a largo plazo sin riesgo de error, teniendo en cuenta que en la mayoría de

las veces la variación porcentual del valor de la divisa con que operamos es mayor que el propio porcentaje de beneficio.

El sucinto conocimiento de estas situaciones permitirá una vez más poder orientar debidamente el enfoque especial de cara a nuestros públicos.

3.4. SUCESOS TENDENTES A LA RECONVERSIÓN DE LA EMPRESA, CON EL CIERRE PARCIAL O TOTAL DE LA MISMA. CRISIS ESTRUCTURAL O DE INVIABILIDAD

3.4.1. Crisis por inviabilidad

Si se tratase de una situación grave de crisis empresarial tendremos que discernir, como decíamos en el apartado anterior, entre situaciones transitorias o si verdaderamente es cuestión de crisis estructural o permanente.

Ciertamente no existe una marcada diferenciación entre las causas que pueden originar un cambio brusco de tendencia que derivaría en crisis coyuntural, de aquellas otras que por su mayor impacto sitúan a la empresa al borde de la inviabilidad o cierre parcial o total de la misma.

No obstante, hay que tener en cuenta que, tanto una empresa como un sector en crisis estructural, pueden sobrevivir períodos largos, aun a costa de acumular malos resultados, lo cual permite prepararse con suficiente tiempo y seguir todo un plan estratégico, hasta ir encontrando soluciones.

En cualquier caso, deberá establecerse siempre un plan global de viabilidad, y manteniendo una moral elevada, que sólo vendrá dada por la alta calidad del equipo humano que intervendrá en su elaboración, integrado por el propio consejo de dirección y equipo gerencial de la empresa, asistido por el departamento de Relaciones Públicas.

Por otra parte, la clave del éxito vendrá dada en agilidad de la toma de decisiones, una vez determinadas, junto con la confianza que se consiga transmitir a cada uno de los departamentos de la empresa y los públicos con los que ésta pasará a relacionarse.

A continuación, expondremos brevemente los posibles orígenes que pueden llevar a una situación de crisis estructural.

Insistimos en que, si bien aparentemente pueden parecer muy iguales sus motivos respecto al caso anterior, así como, algunos matices, sus conclusiones finales son bien diferentes. Por esta razón nos limitaremos a unos supuestos más concretos.

3.4.2. Crisis por regulación de empleo

En caso de encontrarse en la necesidad de aplicar una regulación de empleo, como consecuencia de los problemas derivados de una reconversión del sector, debido a lo cual se tenga que proceder al cierre de alguna planta de fabricación o a la cancelación de

determinadas líneas de producto, deberemos considerar varios aspectos. En primer lugar, tendremos que conocer el número de personas implicadas en dicha regulación, y si en consecuencia ésta afecta o no a un porcentaje importante de la plantilla.

Cuando se trate de un reducido número de personas, será recomendable llegar a acuerdos privados con aquellos empleados que se encuentran en una edad próxima a la jubilación, con el fin de darles las máximas facilidades para que elijan un retiro anticipado.

Se intentará llegar a acuerdos favorables, tanto para la empresa como para el trabajador. También podrán ofrecerse primas a todos aquellos que voluntariamente dejen la empresa.

En este caso se corre el riesgo de una fuga de personal con experiencia probada desde hace años, quedándonos con el personal de menor preparación. Este tipo de acuerdos, cuando no se trate de excesivo personal, es una forma distendida de evitar conflictos y de eludir las conocidas huelgas hostiles, que pueden redundar todavía más en prejuicio de la calidad del producto, del buen clima interno de la empresa, y provocar un aumento de las pérdidas. Esto se considerará, y sobre todo será factible, en las industrias que requieran una alta especialización, y en las que predomina la gran inversión, con alta tecnología y relativamente escaso personal.

Es totalmente distinto el caso de industrias de montaje, construcción y obra civil, en las que la participación de mano de obra es muy superior y la reglamentación laboral más flexible. Cuando se trate del caso de cierre total o parcial de la empresa, la gestión de despido acostumbra a ser llevada por un equipo jurídico especializado, a veces ajeno al habitual de la misma empresa, debiendo intentar llegar a acuerdos con el personal directivo de la propia empresa, que a su vez también será despedido, y del que a veces precisará su colaboración.

Ni que decir tiene que el trato con los sindicatos habrá de procurar se transparente con el fin de obtener su colaboración.

Lo importante será que la empresa tenga continuidad aun a costa de perder unos determinados puestos.

En esta premisa radica la diferencia entre la economía del crecimiento y la del mantenimiento en épocas de crisis.

3.4.3. Crisis por financiación deficiente

Deberemos buscar los orígenes en los casos en que la crisis haya sido causada por un exceso de carga financiera, como consecuencia de un gran endeudamiento arrastrado de años anteriores, ya que éste puede ser el resultado de:

- Escasos beneficios, acumulados a través de sucesivos años.
- Por inversiones excesivas, financiadas a intereses muy elevados de tipo industria1.
- Por adquisición de nuevas empresas, en cuyo caso no se habría podido hacer frente, con el *cash-flow* generado, al retorno del principal y al de sus intereses.

En estas situaciones deberá analizarse, con el equipo económico y gerencial de la empresa, si un aumento de capital, que no genera pago de intereses, podrá en el futuro permitir el normal funcionamiento de la empresa. Se trata de sustituir deuda por capital.

En caso positivo, la confianza y credibilidad en la empresa, por los propios y nuevos inversores potenciales, será el factor clave del futuro éxito empresarial. Si la dimensión del aumento del capital que se requiere desborda las posibilidades de los actuales accionistas, habrá llegado el momento de lanzar la empresa en bolsa.

Ahora bien, existen serias dificultades para que una empresa sea introducida en el mercado bursátil si no ha generado beneficios durante los últimos años, pues sería rechazada por el propio servicio de estudios de la bolsa. Es aconsejable que mucho antes de entrar la empresa en esta situación, y sólo exclusivamente para el caso de un exceso de carga financiera –no por falta de competitividad–, se procure introducirla en bolsa, aunque transaccionando probablemente volúmenes reducidos de contratación.

No olvidemos que uno de los requisitos para mantenerse en bolsa es cumplir un mínimo de contratación. Extremos, estos últimos, que escapan no obstante del tema que nos ocupa.

De otra parte, en el caso de que una empresa pueda atender, a través del *cash-flow* que genere, toda la carga financiera, con unos beneficios aceptables, pero con un pasivo mal estructurado, por ejemplo, con casi todas sus deudas a corto plazo, se podría transmitir una imagen de inseguridad en ella, ya que si llegara un momento en que no se le renovasen los créditos podría caer en una situación comprometida.

El ofrecimiento de garantías hipotecarias para operaciones de crédito pequeñas también es prueba e imagen de poca solvencia.

Habrá que tratar de sustituir créditos a corto plazo por créditos a largo plazo, pudiendo pensar para ello en la emisión de bonos, en obligaciones ordinarias o convertibles. También pagarés de empresa a medio plazo. Dependerá, lógicamente, del diferencial del coste del dinero entre corto y largo plazo; el mercado financiero tiende al corto.

Démonos cuenta de la importancia que adquieren en estos casos las Relaciones Públicas financieras para que, tanto la banca como los futuros inversores, clientes y proveedores, conozcan la buena marcha de la empresa, y sobre todo no dudar nunca de su viabilidad de futuro.

Muchas sociedades españolas han sobrevivido durante años gracias a la buena imagen que han venido ofreciendo en todos sus aspectos, hasta que tuvieron la oportunidad de encontrar una solución definitiva.

3.4.4. Crisis por cierre y opciones alternativas financieras previas a un cierre de planta

Si finalmente la empresa tuviera dificultades de viabilidad, se tendrá que afrontar la situación proponiendo soluciones financieras más contundentes. Nos encontramos actualmente en un período de cambio, en e1 que después de nuestra incorporación al

Mercado Común y con la desaparición arancelaria, la única diferencia competitiva entre grupos industriales dependerá de su tecnología que permitirá un mejor producto a menor coste y del ahorro en el transporte de larga distancia.

Si la empresa, su equipo gestor, ha sido capaz de hallar un plan de viabilidad, que puede pasar inclusive por el cierre de alguna línea del producto o plana industrial, caso que hubiere varias, y necesidad de potenciar o especializar alguna línea de las ya existentes, se precisará de la captación de nuevos recursos financieros, tanto para hacer nuevas inversiones productivas, como para atender el importe de las indemnizaciones al personal cuyos puestos de trabajo desaparezcan.

Bajo una perspectiva de Relaciones Públicas expondremos a continuación varias posibilidades:

Aumento de capital

a) Nuevas ampliaciones de capital

– Accionistas directos.
– En bolsa.

b) Emisión de bonos

– Ordinarios.
– Convertibles en acciones.

Dado lo amplio del tema, tanto desde su preparación, como el estudio de las distintas motivaciones que ello comporta, nos remitimos a la primera parte de este trabajo, donde se examina con mayor detalle y profundidad.

Realización y venta de activos no productivos

Normalmente este tipo de industrias, simplemente por el hecho de ser antiguas, poseen importantes activos en desuso almacenes, solares, oficinas, etc., por lo que puede ser vendidas a precios de mercado con importantes plusvalías.

Habrá de enfocarse siempre, bajo un punto de vista de Relaciones Públicas, como que la tesorería obtenida será para una ampliación y modernización de la empresa, no para cubrir pérdidas o poder pagar las indemnizaciones que significaría una descapitalización de la sociedad.

Fusionarnos o asociarnos con otra sociedad

Con intermediarios recíprocos de las perspectivas acciones.

Una buena gestión de Relaciones Públicas permitirá, preparada con antelación, valorar debidamente la empresa a favor del accionariado.

La imagen pública que se debe transmitir en una fusión o asociación será siempre aquella que permita que una de las partes no se vea subestimada, ya que sería a costa de la propia valoración ante el accionariado y por la degradación de la estima de su propio personal.

Ello podría conducir más tarde a otra reconversión, por nueva crisis abierta, y hasta una posible retirada de capital, o renuncia por alguna de las partes a futuros aumentos de éste.

La propia venta de la sociedad

Su red comercial, su organización e introducción en los mercados, supone un activo importante.

Siempre es probable que otro grupo nacional o extranjero se encuentre interesado en entrar en ella, tal como hemos podido comprobar en los últimos años, tanto en empresas privadas como en públicas.

3.4.5. Crisis bursátil

Si nos referimos a variaciones bursátiles bruscas, es decir, caídas de cotización, deberemos de analizar también si se trata de un caso sectorial o sólo nuestro.

Aquí tendrá una gran importancia que se facilite al accionista, así como la credibilidad y confianza que le merezca la empresa afectada.

Por lo general, lo más preocupante a priori en el mercado de valores, para la dirección de la empresa, son los factores que impulsen a una baja precipitada.

Tampoco se deben menospreciar los movimientos alcistas y rápidos, que pueden conducir a una crisis posterior. Estos movimientos ocurren en escasos días e incluso horas.

Son situaciones que vienen forzadas por sucesos inusuales, como puede ser, y los es con frecuencia, la especulación inversora.

En 1991, durante la Guerra del Golfo, las acciones y bonos de las multinacionales que trabajan en la producción de material bélico sufrieron una importante alza, hasta llegar a precios superiores al límite normal.

A continuación del hecho anteriormente mencionado, se produjo otra situación de crisis, provocada por los inversores, cuando éstos se precipitaron a la venta para materializar sus beneficios, lo que dañó rápidamente la cotización.

En situaciones de crisis bursátiles, producidas en momentos de clara tendencia a la baja, es necesario evitar errores y nerviosismo. Hay que analizar si la caída de la cotización es igual, superior o inferior a la media del sector. Ésta dependerá, lógicamente, de los beneficios y expectativas de cada sociedad dentro del sector, pero si a igualdad de resultados y de proyecciones de futuro, nuestra cotización es muy superior a las otras, sin otra razón que su buena imagen, finalmente tenderá a colocarse en la media

del sector, ya que los inversores venderán para materializar el beneficio del diferencial de la cotización, como decíamos antes.

Tampoco debe tratarse, en ninguna circunstancia, de controlar ficticiamente una cotización o una valoración, en momentos de crisis.

En el crac de octubre de 1987 en España, algunas empresas, por temor a los descensos de la cotización, sujetaron su cambio a base de recomprar acciones que otros vendían a través de empresas filiales, en la confianza de que volverían a subir de valor y compensarían posteriormente las pérdidas; igual ha pasado en el año 2000 con las empresas de nuevas tecnologías en las que el inversor tenía depositada su confianza y no volvieron a subir de valor ante la extrañeza de los mismos.

Esto no sucedió, y entraron en gran déficit sin considerar otros aspectos jurídicos, por tanto, es preferible seguir siempre las leyes del mercado, tanto a las alzas como a las bajas, como viene ocurriendo en el Reino Unido y EE.UU.

Es distinto cuando la cotización entra a la baja sin ninguna razón técnica y objetiva. Entonces, habrá que transmitir mensajes a los medios de comunicación sobre su buena competitividad, expansión y fortaleza en los mercados que abastece, y en particular sobre el futuro liderazgo de la sociedad.

De poco sirve que la empresa sea una de las líderes si no transmitimos adecuadamente su nombre y expectativas de futuro. Aunque sea a través de la venta o fusión con otra empresa, nacional o extranjera, esto será altamente beneficioso para los responsables de una organización. El buen nombre de la sociedad, así como el de los productos o marcas representadas por ella, son factor de éxito.

Llegar al buen término de estas expectativas no sería posible sin contar con un soporte de buena imagen financiera a través de los especialistas en Relaciones Públicas financieras.

3.5. FINALIZACIÓN DE LA CRISIS

Es cuando, en función de nuestra estrategia, pueden más nuestros argumentos que los que ha generado la crisis, y empezamos a tener el respaldo de los propios afectados, de la opinión pública, de los medios de comunicación, de los clientes y proveedores, así como de las aseguradoras, intentando o saliendo incluso reforzados.

Según lo expuesto, se tendrán en cuenta nuevos planes para que no suceda más, ya que no significa que en ocasiones un problema ha aparecido por segunda vez siendo nefasto para la organización, es decir, solucionemos la crisis, que se sepa y que no se repita.

Cuando la crisis finaliza es porque con argumentos de peso y altamente contrastados hemos persuadido a la opinión pública en base a nuestra causa y se ha generado una credibilidad.

Hemos de salir de una crisis más reforzados que nunca; por tanto, se preparará una estrategia muy meditada durante el año siguiente a la crisis con acciones dirigidas a generar credibilidad y confianza constantes con técnicas de Relaciones Públicas.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1. Diferencia entre riesgos catastróficos o de proceso.
2. ¿Se puede diseñar una estrategia de crisis para un problema que no existe pero puede existir? ¿Es recomendable?
3. ¿Cómo persuadiría a la opinión pública favorablemente hacia nuestra organización?
4. Planifique y desarrolle una estrategia operativa de crisis de su empresa.
5. ¿Cómo desarrollaría un manual de crisis y qué parámetros tendría en cuenta a la hora de ser contratado por una tabacalera o central nuclear?
6. ¿Con qué especialista de Relaciones Públicas se identifica más en situaciones de crisis, Lee, Regestes, Bernays, Black, Barquero? ¿Por qué?
7. Diferencias entre persuadir y manipular en situaciones de crisis.
8. ¿Cómo puede prever una crisis y qué estrategia seguiría? Básese en el caso reciente del sector ganadero de las vacas locas que azota Europa y resto del mundo.
9. Clasifique las causas de cambios de tendencias derivables en crisis coyunturales.
10. Defina los diferentes tipos de crisis y argumente nuevas.
11. ¿Cómo se informa en situaciones de crisis y bajo qué parámetros?
12. ¿Cuándo finaliza una crisis y en función de qué?
13. Cite fallos comunes en empresas que carecen de manual de Relaciones Públicas.
14. ¿Cuál es el proceso en una crisis?
15. ¿Cómo evitaría la propagación de rumores o cómo los transformaría en positivos?

4

Orígenes históricos y difusión de las Relaciones Públicas a través de la vida y obra del Dr. Edward L. Bernays

Cómo, cuándo, dónde y porqué del origen de las Relaciones Públicas y sus pioneros

4.1. INTRODUCCIÓN CURRICULAR Y BIOGRAFÍA DEL PROFESOR BERNAYS

El Profesor Dr. Edward L. Bernays (1891-1995) fue el pionero mundial de las Relaciones Públicas, hecho que le llevó a ser galardonado por las más prestigiosas universidades del mundo con el título de Doctor Honoris Causa por sus aportes científicos y profesionales a la ciencia de las Relaciones Públicas y la Comunicación

Fue asesor personal en materia de Relaciones Públicas de varios presidentes de los Estados Unidos, como Calvin Coolidge, Dwight D. Eisenhower, Ronald Reagan y George Bush, así como de la propia Casa Blanca y de diferentes departamentos del Gobierno de los Estados Unidos. También se incluyen entre sus clientes personajes de la vida pública internacional tales como: Rockefeller, Freud, Henry Ford, Al Smith, Thomas Edison, Alfred P. Sloan, David Sarnoff, Enrico Caruso, Nijinsky, Diaghilev y muchos otros.

Publicó a lo largo de su vida 20 libros sobre Relaciones Públicas, contribuyó en 68 libros sobre la misma materia, fue noticia en el *New York Times* en 178 ocasiones y escribió cientos de artículos, de los que cabe destacar los 280 dedicados a las Relaciones Públicas. Ha sido mencionado en más de 1.500 libros como pionero mundial en la materia.

4.1.1. Encuentro del autor con el profesor Bernays

Cuando uno escribe sobre la actividad profesional, obras y legado de Bernays, se hace un trabajo arduo y de una gran responsabilidad histórica por el hecho de haber trabajado y colaborado con él varios años; prueba de eso es la fructífera correspondencia entre ambos, más de ciento cincuenta cartas, que permanecen archivadas como toda la correspondencia de Bernays con sus clientes, amigos y otros ilustres personajes en la librería del Congreso de Washington en los Estados Unidos, pero, por contrapartida, tenemos la suerte de haber podido hacer acopio durante esos años de trabajo a su lado de numeroso material probablemente inédito en la historia de las Relaciones Públicas, permitiéndonos poner en sus manos los hechos más relevantes de su vida y obra.

Nuestra relación profesional empezó en Barcelona al término de mi carrera, en 1985, cuando el Profesor Dr. Xifra, pionero en la docencia universitaria de la profesión de Relaciones Públicas en el país y Director General de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona, y su hijo, el profesor Jordi Xifra, Director de la Escuela de Relaciones Públicas de la Universidad de Girona, me pidieron que, dado que yo tenía pensado viajar a Boston para continuar mis estudios de post-grado, intentase ponerme en contacto con el Profesor Dr. Bernays ya que sería un honor para nosotros que él nos escribiese el prólogo del libro que la Universidad de Barcelona había adquirido a través de Ediciones PPU y que lleva por título *Radiografía de las Relaciones Públicas (1956-1986)*.

Con este libro se conmemoraba la original relación entre el Dr. Bernays y *Public Relations Quarterly (PRQ)*, revista norteamericana altamente especializada en materia de Relaciones Públicas. Parte de esa obra comprendía sus escritos como columnista especial de *PRQ* desde 1976, bajo la constante cabecera de «Punto de vista».

El libro empieza con una introducción de Howard Penn Hudson, redactor y editor de –*PRQ*– en la que se explica que a través de este libro se conocerá toda la doctrina Bernays y finaliza resumiendo los aportes y las importantísimas contribuciones de éste a la profesión, comentadas por el Profesor Marvin N. Olaskay, de la Universidad de Texas, quien lo define como «uno de los hombres que más ha hecho por la creación de técnicas para la industria de la persuasión y de las Relaciones Públicas».

Ese primer contacto con Bernays lo tendré siempre en mi memoria; me citó a las 8,30 de la mañana en su mansión de Cambridge, en el número 7 de Lowell Street, al lado del Charles River y de la Universidad de Harvard, en la que el Dr. Bernays era invitado cada año a impartir conferencias magistrales, y de la que fue socio de honor.

Al preguntar a mis amigos y colegas de Boston cómo podía ir a su casa, después de indicármelo me explicaron que a la misma asistían ilustres personajes, cuando no era para recibir consejos, lo era por sus importantes fiestas en las que se daban cita los empresarios, intelectuales, actores, periodistas, relaciones públicas más representativos de los EE.UU., siendo foro de debate y punto de encuentro y de los que salían importantes negocios.

En mi primera cita, mi inquietud por llegar a la hora, al no conocer la ciudad, hizo que yo llegase antes de lo previsto y en el momento en que yo entraba en su lujosa mansión se abrieron las puertas del ascensor y apareció él en el hall, diciéndome: «Ya que ha llegado antes, Sr. Barquero, aprovecharemos la ocasión; acompáñeme en el desayuno».

Nos sentamos en una lujosa y larga mesa de madera, rodeados de cientos de libros y obras de arte, y sus camareros chinos nos sirvieron unos estupendos huevos fritos con bacon, mientras me explicaba, ante mi asombro, cómo consiguió que en todo el mundo se desayunase lo que tomábamos a través de una fabulosa campaña de persuasión aplicando técnicas de Relaciones Públicas que él creó, evitando arruinar a la Bacon American Company y consiguiendo cambiar los hábitos de la gente en el mundo, como además escribió en sus memorias *(Biographie of an Idea: Memoirs of Public Relations Counsel)*.

Esta campaña y el desarrollo de la misma fue referenciada con posterioridad por numerosos autores en sus libros, ya que sienta precedentes importantes para persuadir a la opinión pública a través de la fórmula de Bernays de hacer coincidir intereses públicos y privados con el objeto de generar corrientes de credibilidad y confianza por parte de la opinión pública hacia nuestro cliente. Años después explicaría esta misma campaña ante cinco millones de telespectadores, en una entrevista de veinte minutos que se le realizó en Televisión Española en 1989.

Al finalizar el desayuno, mientras subíamos a su despacho, me enseñó algunas obras de arte de artistas como Picasso, Dalí, y otros de reconocido prestigio, que él mismo había adquirido en Europa; también numerosas fotografías suyas con personajes de la vida política (Thomas Edison, Albert Einstein, Henry Ford, etc.). A través de sus clientes se podía constatar la importancia y calidad de su trabajo.

En la actualidad, su biblioteca y documentación personal se encuentra depositada en la librería del congreso de Washington.

En esta gran biblioteca, que contaba con más de diez mil volúmenes, estaban todos los grandes de la profesión de Relaciones Públicas, con libros de colección casi inéditos hoy en día, entre los que se encontraban las históricas aportaciones a las Relaciones Públicas, del año 1940, por parte de la Universidad de Harvard, a través del profesor Gras, tituladas *Shifts in Public Relations* o trabajos como los de la Universidad de Princeton a través del profesor Eric Goldman, el cual escribió el clásico *Two way street*; *Two way street. The emergence of Public Relations Counsel* (1948). La verdad es que no me resistí y le pregunté si podía utilizarla, ya que estaba realizando un postgrado en Relaciones Públicas en la ciudad de Boston, y me sería muy útil. No lo dudó e hizo extensiva la invitación a cuantos amigos de promoción invitase.

A raíz de esa invitación empecé a frecuentar la residencia de Bernays con unos amigos y compañeros de estudios universitarios, quienes encontrábamos en su casa nuestro estudio particular con todo tipo de servicios y comodidades.

En algunas ocasiones, él nos dedicaba algunos minutos en nuestros largos trabajos universitarios recomendándonos libros de su propia biblioteca.

En una de estas ocasiones, en 1988, bajó de su gran despacho a la biblioteca y nos dijo directamente y sin rodeos: «¿Cómo persuadiríais a un sector de la población hispana de

que votase a George Bush?». Todos contestamos, pero a raíz de mi respuesta se dirigió con mirada firme hacía mí y me dijo: «¿Puedes demostrarlo?». A partir de ese momento pasé a trabajar con él en numerosas campañas, incluso en asuntos tan importantes como en el de las primeras elecciones para el presidente de los EE.UU., George Bush (padre), con quien, por cierto, tuve el honor de estar de nuevo en Barcelona, con motivo de un acto celebrado en el «Forum Global», en 1996, en el que se dieron cita los empresarios más importantes del mundo, y con el que departí ampliamente mientras almorzamos en el Palacio de la Generalitat de Catalunya, recordando mi estancia al lado de Bernays en los Estados Unidos.

Por el despacho de Bernays, que tenía unas vistas a unos frondosos árboles de su jardín, pasaban solicitando consejo personajes de la vida cultural, política y económica más importante del país.

Cobraba sumas tan altas por hora de asesoramiento que sólo la elite se podía permitir pagar 6.000 $ en 1988, pero no dudaba en asesorar gratuitamente a entidades sin ánimo de lucro si éstos se lo solicitaban y Bernays consideraba que tenían un interés social.

Destinaba un día al mes a recibir a estudiantes que luego serían los futuros profesionales de Relaciones Públicas de todas las partes del mundo, quienes organizaban el viaje de fin de carrera para conocer al fundador. Venían grupos universitarios de Japón, Canadá, Reino Unido, Francia, Australia y de todos los rincones de los EE.UU.,Europa y Latinoamérica a quienes Bernays agasajaba con grandes fiestas.

Doris E. Fleischman, su esposa, con la que compartió cincuenta años de vida y con la que tuvo dos hijas, fue su fiel colaboradora en el trabajo, el cual siempre compartieron como socios; prácticamente todos sus libros estaban dedicados a ella.

Coincidió que, durante mi primera estancia de trabajo a su lado, cumplió sus 97 años, recibiendo a lo largo del día innumerables felicitaciones; recuerdo una de ellas del presidente de los EEUU. Ronald Reagan y esposa, otra de un nieto de Einstein, que le recordaba la amistad entre su abuelo y Bernays, que de puño y letra le deseaban larga vida y un feliz cumpleaños, y así un largo etcétera.

Tenía la costumbre de caminar descalzo por la gran mansión, pero corría materialmente escaleras arriba a por sus zapatos si el que esperaba en el vestíbulo para entrevistarle era un periodista, con una agilidad que me dejaba atónito, a veces bromeaba y a sus 97 años me retaba a ver quien subía antes las escaleras.

Hablaba alemán como lengua materna, francés y, por supuesto, inglés. Le gustaba aprender español y continuamente me hacía preguntas de nuestro idioma. Pronto aprendió algunas de éstas, y a conjugar frases demostrando una gran memoria. Nunca se le tenía que repetir una palabra dos veces.

Sentía una gran atracción por la botánica seguramente adquirida en su juventud cuando se graduó en ingeniería agrícola. Dábamos grandes paseos por el Charles River y por su bien cuidado jardín; todavía recuerdo el extraño colorido de los árboles de su jardín en el otoño de Boston.

Muchas de las teorías y prácticas de las Relaciones Públicas aceptadas hoy día por las más importantes universidades y empresas del sector fueron enunciadas por primera vez por Bernays. Por ejemplo, **la importancia de persuadir en pro de nuestro cliente a**

los líderes de los grupos, ya que éstos arrastrarían a la opinión pública que los sigue e imita; **la coincidencia de los intereses privados y los públicos**; para persuadir a la opinión pública; y que todos se beneficien, ya que si ambos públicos salen ganando nada puede fallar. **El principio de los grupos diferentes y, sin embargo, superpuestos** en nuestra sociedad, y la **importancia del principio del feed-back** en el liderazgo, tanto gubernamental como empresarial e institucional.

Durante su vida recibió importantes títulos, honores, diplomas y medallas de numerosas organizaciones de los EE.UU. y Europa, incluso varios doctorados *Honoris Causa*, pero la memoria que más perdurará de este sobresaliente asesor, profesor y ante todo un gran amigo, será el creciente reconocimiento de la práctica de las Relaciones Públicas como un «arte aplicado a una ciencia social». Y, además, el convertir una profesión en ciencia al darle él con sus investigaciones ese rango, según consta en *Public Relations, the Edward L. Bernays and the American Scene a Bibliography,* de Keith A. Larson.

Ahora que las Relaciones Públicas están aceptadas en todo el mundo como una ciencia utilizada para la Dirección y Administración de empresas a la vez que son sinónimo de éxito y eficacia de cualquier planificación estratégica de la empresa pública o privada, grande o pequeña, la contribución de Bernays nunca se olvidará por ser él quien:

1. Estableció las Relaciones Públicas como una profesión basada en un cuerpo teórico que definió y estableció unido a unos conocimientos científicos que también aportó e implementó; por tanto, la convirtió en ciencia.
2. Integró la práctica de las Relaciones Públicas a la empresa moderna y a las organizaciones, con las teorías, métodos y la aplicación de las ciencias sociales antropológicas y de los estudios de la conducta del individuo y sociedad ante ciertos impactos en su mente beneficiando a la empresa y a sus públicos.
3. Tuvo la visión de que las Relaciones Públicas constituían un mecanismo social que se podría usar para mejorar nuestra sociedad y nuestras organizaciones.
4. Contempló la ética y deontología profesional como una parte integral de las Relaciones Públicas y la búsqueda de la responsabilidad social como su principal propósito.
5. Fue uno de los primeros en reconocer la valiosa contribución que las mujeres podían hacer a las Relaciones Públicas, en unos momentos en los que se gestaban los primeros movimientos feministas y no todos se atrevían a potenciar a la mujer, es más, existían detractores de que éstas lo hiciesen.
6. Su contribución bibliográfica queda palpablemente demostrada para con la profesión con sus 20 libros en materia de Relaciones Públicas y sus 55 contribuciones a otros tantos, según referencias del profesor Keith A. Larson y de nuestras propias investigaciones en mi libro *Relaciones Públicas* (1984).
7. Sus contribuciones a libros fueron más de 60, sus artículos sobre la profesión fueron más de 600, que dieron pie a que se le mencionase en más de tres mil escritos y se le reconociese como padre de las Relaciones Públicas modernas en

más de 1.500 libros, así como por la PRSA –Public Relations Society of America–, la organización más importante del mundo, la IPRA –International Public Relations Association–, la CERP –Confederación Europea de Relaciones Públicas–, la AERP –Agrupación Española de Relaciones Públicas–, el INIPR –International Institute of Management and Public Relations–, y muchos otros.

8. Fue noticia en el *New York Times* en 278 ocasiones, en el Consejo Superior e Iberoamericano de Doctores Honoris Causa y en otros medios de comunicación de todo el mundo, lo cual ha contribuido a potenciar la imagen y la importancia de las Relaciones Públicas a nivel internacional.
9. Con la creación de esta profesión se generaron cientos de universidades en todo el mundo para impartir sus aportes científicos, incluso en países como la Federación Rusa y China, lo que refuerza la tesis de que las Relaciones Públicas no son sólo sinónimo de países capitalistas.
10. La profesión de Relaciones Públicas, actualmente se puede considerar una gran industria, ya que mueve millones de euros en todo el mundo y genera puestos de trabajo y riqueza gracias a esos primeros aportes.
11. Los especialistas en Relaciones Públicas asesoran a nuestros líderes políticos, religiosos, empresarios, ejércitos, hospitales, etc., haciendo que se realice bien el trabajo en pro del ciudadano, y luego se dé a conocer en pro de la organización o individuo haciendo coincidir intereses públicos y privados como estrategia de éxito.
12. Y, por último, gracias a la intermediación de la profesión de Relaciones Públicas internacionales que creara Bernays, se ha firmado la paz en numerosos conflictos bélicos entre países, como por ejemplo la Conferencia en París de la firma del Tratado de Paz de la I Guerra Mundial, en la que intervino el propio Bernays.
13. Publicó el primer libro de Relaciones Públicas en el mundo: *Cristalizando la Opinión Pública (Cristallizing Public Opinion)*, publicado en 1923 por Bori & Liveright, Nueva York, siendo un clásico y pieza de colección de cualquier especialista. A éste, le siguieron 18 libros más de Relaciones Públicas. Bernays está considerado por la sociedad moderna como el padre de las Relaciones Públicas, al ser él más que nadie el que las definió y dio nombre a la profesión que hoy ayuda a nuestros políticos, empresas, instituciones y organismos a posicionarse como líderes en el mercado destacando entre los que no las utilizan.
14. En la actualidad, se siguen utilizando sus aportaciones por parte de las mejores multinacionales del sector, habiendo sido pionero no sólo en la práctica, sino en la teoría de las Relaciones Públicas, y trabajó con gran esfuerzo y dedicación para conseguir que se respetasen e implantasen sus principios, métodos y éticas profesionales, a través de sus conferencias, libros, artículos y otros.

Recientemente, gracias a estas aportaciones citadas, Bernays ha sido considerado por Larry Tie, uno de los sobresalientes periodistas del *Boston Globe* (en EE.UU., en

su libro *Father of Spin, Edward L. Bernays & the Birth of Public Relations*, 1998), en el que habla exclusivamente sobre la vida y aportes de Bernays, como «el padre de la industria de las Relaciones Públicas».

4.1.2. Reseña biográfica

Bernays nace en la ciudad de Viena el 22 de noviembre de 1891. Sus padres deciden emigrar a los EE.UU, y él cumple un año a bordo del barco que le traslada a la ciudad de Nueva York en compañía de su familia.

Posteriormente, del año 1912 al año 1916, a la edad de 21 años finaliza sus estudios universitarios como ingeniero agrónomo en la Universidad de Cornell (Ithaca), tal vez influenciado por los consejos paternos.

La vocación de éste, independientemente de su formación, se dirigiría hacia el mundo de las Ciencias de la Información y Comunicación, iniciándose como periodista especializado en el área agrícola para el *National Nurserymanne,* en Danville (Nueva York).

Abandona el trabajo familiar y decide viajar a Europa, a París, donde llega a trabajar para Louis Dreyfus and Company, empresa multinacional dedicada a la importación y exportación de cereales, llevando el área relacionada con las ciencias de la información y especializándose en *publicity*, es decir, información gratuita con carácter de noticia que aparece en un medio de comunicación, sin previo pago de tarifa.

En su viaje a Europa visita a su tío Sigmund Freud para conocerlo con más profundidad, y pasa largos ratos con él. Guardo como documento histórico las más de 30 cintas y 150 cartas que algún día publicaré bajo el título de *Mis conversaciones con el Padre de la Persuasión y las Relaciones Públicas sobre su tío Freud,* en las que se recogen las mismas. Al preguntarle anécdotas curiosas, que explicar sobre Freud, Bernays recordó sus paseos por los espesos bosques del Tirol austríaco con su tío, el cual le dijo: «Un día de camino a un restaurante vivero, que se pescaban los peces del acuario, y se servía en la mesa una vez cocinado al llegar al mismo, me sorprendió el gran acuario. Recuerdo que mi tío Sigmund me dijo: "Aquí los peces pueden seguir nadando más o menos tiempo en base al precio de los mismos". Me reí de la broma y al sentarnos transcurrido un rato se posó una mosca en el plato, yo intenté matarla, Freud me detuvo la mano y me dijo: "No mates a la mosca y déjala que actúe en el gran plato de la vida".» (*Letters of Sigmund Freud,* 1.ª edición, 1960, 2.ª edición 1961. Selected and Edited by Ernst L. Freud. New York).

Posteriormente, Bernays declararía (*La Vanguardia*, «Magazine», 16 de diciembre de 1990. Marius Carol): «De haber sido consciente de lo importante que era su tío, hubiera aprovechado más la estancia con él»; así como también en cartas enviadas al Profesor Bernays por parte de su tío Freud, éste declaró: «Gracias a mi sobrino Bernays pude vivir durante más de un año, ya que él publicó y promocionó con las Relaciones Públicas unas conferencias que le entregué después de la I Guerra Mundial».

Más tarde, a través de su buen amigo Fred Robinson, le llega la oportunidad de trabajar para dos revistas dietéticas mensuales, *Dietetic and Hygienic Gazette* y la *Medical Review of Reviews,* acabando de perfeccionar y especializarse en la creación de noticia y difusión de las mismas, consiguiendo ser un buen agente de prensa y promoción.

Simultáneamente con la experiencia adquirida con su amigo, aprende los entresijos de la profesión, especializándose cada vez más. Tal es así, que decide promocionar una obra que llevaba por título *Damaged Goods (Mercancías estropeadas);* hablaba de la sífilis sin ningún tapujo, teniendo en cuenta que en aquella época no estaba muy bien visto hablar de este tipo de enfermedad sexual.

La obra fue todo un éxito y levantó el telón en setenta ocasiones en la ciudad de Nueva York. Dado que todo esto era un escándalo público, y podía afectar al cierre de la representación, utilizó el método indirecto que él diseñó: promocionaría una obra teatral dando a ganar al empresario y realizaría un bien social, dando a conocer los peligros de la enfermedad, así como evitar su contagio, con el soporte del público y el bien social, de ese modo las autoridades no podrían clausurar una obra teatral que advertía- de las enfermedades al ciudadano.

Ésta sería la base de su futuro trabajo, la de ser un gran especialista en el desarrollo de nuevos métodos de persuasión y difusión ante la opinión pública.

Durante todos estos años, se especializó en la promoción de artistas de reconocido prestigio internacional, promocionando entre otros al tenor italiano Enrico Caruso, consiguiendo un éxito económico y artístico sin precedentes. El hecho de ser el agente de prensa y relaciones públicas de Caruso le dio a Bernays un gran prestigio en EE.UU. para, posteriormente, de la mano de William Fox, promocionar la película *Cleopatra*, y a su actriz Theda Bara entre otros actores famosos de la época.

Posteriormente, en el año 1917, los EE.UU. de América entran en la contienda europea y Bernays decide presentarse patrióticamente como voluntario para el ejército, siendo rechazado por su vista defectuosa.

Decide entonces ayudar a su país desde un prisma en el que es un gran experto y conocedor, realizando diferentes actividades de imagen, conciertos, acciones sociales y artículos en pro de levantar la moral de los soldados.

Publica artículos en *New York, Times, Evening Post, Sun Times, Tribune, Boston Transcript* y *Wilmarth Publishing Company,* así como la publicación de numerosos manuscritos y libros como *The Broadway Antology*, escrito por Edward L. Bernays, Samuel Hoffenstein, Walter J. Ingsley y Mundoch Pemberton. Publicado en 1917 por Duffield & Company, entre otros, desarrollando un trabajo propagandístico.

En el año 1918, Bernays es contratado por los EE.UU. de América para la primera organización estatal de propaganda más conocida por el U.S. Committee of Public Information. Esta gran oficina de información pública de propaganda y *publicity* de los EE.UU. difundió cientos de miles de noticias y se la denominó también Comisión Creel, en función del nombre de su Director General, el conocido periodista George Creel.

El empresario George Creel (1876-1953), fue amigo personal del presidente Woodrow Wilson y empresario, periodista, con periódico propio, el *Kansas City Independent*, y autor de 15 libros; posteriormente y una vez finalizada la guerra, siguió trabajando para poder frenar la propaganda antialemana.

Este comité de Creel sentó los precedentes de lo que se denominó la guerra psicológica moderna, naciendo de la mano de las ciencias de las Relaciones Públicas al ser éstas aplicadas a la industria de la persuasión.

Este equipo generó una constante propaganda en pro de su gobierno, lo cual hizo que el resto de países neutrales apoyaran la causa norteamericana, encargándosele a Bernays, hombre de confianza de Creel, entre otras tareas, de la persuasión de todos los países de Latinoamérica.

Sus ideas dentro del comité eran muy innovadoras, rápidamente se ganó el apoyo de sus miembros, ya que era el único con experiencia probada como agente de prensa de éxito y sus consejos al llevarlos a la práctica se materializaban con resultados positivos en pro del país.

Los momentos de actividad dentro del comité llegaron a ser tan frenéticos que cada semana se enviaban miles de fotografías a numerosos países del mundo para que éstos se percatasen de la buena marcha económica, política y social de los EE.UU.; es decir, una imagen valía más que mil palabras, demostrando al mundo que la guerra no afectaba a los EE.UU. ni lo más mínimo, dando la sensación de normalidad económica, política e institucional.

Será en el año 1919 cuando a su retorno de París, ciudad en la que participó como alto funcionario norteamericano y experto en la Conferencia de Paz de París le permitió aterrizar con una amplia experiencia y prestigio social, decidiendo que ya que había finalizado el conflicto bélico, todo lo aprendido para potenciar y ayudar a una nación en guerra podría aplicarlo para ayudar a distintas organizaciones, políticos y empresarios que necesitaran relacionarse con sus distintos públicos y conocer lo que éstas esperaban de él.

Empieza a asesorar como *free-lance* con el objeto de que sus clientes alcancen notoriedad pública, tal es así que destaca en ese año como cliente el Departamento de Guerra de los EE.UU., para realizar una campaña en pro del empleo de los patriotas excombatientes, un encargo muy importante, dado que estamos hablando de más de cuatro millones de excombatientes, siendo dicha campaña un gran éxito y quedando el Gobierno y la sociedad de los EE.UU. muy agradecidos a la causa y a él como persona y profesional.

En esa misma Conferencia de Paz de la I Guerra Mundial, Bernays se enteró de que su delegado norteamericano viajaría a Austria. Al ser en aquel entonces un país enemigo, no era fácil ir, por lo que le pidió a éste que fuese portador de una espléndida caja de puros para su tío Sigmund Freud.

A cambio, Freud le dio unas conferencias y manuscritos para que Bernays intentara publicarlas en los EE.UU. de América, lo cual consiguió siendo un éxito la publicación de las mismas por el buen hacer de Bernays, que con una visión propagandística y de Relaciones Públicas consiguió que éstos fuesen un *best-seller*, y además consiguió aumentar el buen nombre de su tío en los Estados Unidos.

En el año 1920 y en función de los éxitos acumulados, decide abrir su bufete en la ciudad de Nueva York con el término de «Consultor en Relaciones Públicas» *(Counsel in Public Relations)*, trabajando desde ese momento para las mejores y más importantes compañías norteamericanas, así como para los más ilustres personajes, entre los que destacan numerosos encargos de los EE.UU. y la Casa Blanca, que le dan una gran notoriedad pública.

Destaca, en ese mismo año, entre sus campañas, la defensa de los intereses de la comunidad negra para asociaciones que defienden los intereses y progresos de estas personas, ganándose la simpatía de la sociedad americana.

En el año 1921, el bufete de Bernays crece tres veces más en número de clientes, y decide trasladarse al centro de Manhattan, en la Quinta Avenida, donde no puede casi atender, a pesar del cambio, a todas las solicitudes, por lo que decide seleccionar a sus clientes, siendo criticado por algunos empresarios y medios de comunicación que pudiendo pagar los costosos servicios de Bernays, éstos son rechazados por carecer de interés auto-propagandístico para Bernays.

Con posterioridad, en el año 1922, trabaja para sus importantes clientes y desarrolla nuevas técnicas y estrategias de persuasión para con la opinión pública, consiguiendo crear sus propias fórmulas y consiguiendo unos explendidos resultados.

Contrae matrimonio con una de sus colaboradoras, Doris Fleischman, reconocida periodista y autora del libro que publicaría varios años más tarde, *A wife is many woman*. Destacó esta mujer por sus importantes contribuciones al Periodismo y Relaciones Públicas, luchó por la igualdad de los derechos entre hombres y mujeres destacando como importante y respetada feminista. Fue considerada posteriormente como la primera mujer que trabaja en Relaciones Públicas.

En el año 1923 publica el primer libro sobre Relaciones Públicas en la historia de la profesión, *Cristallizing Public Opinion*, en el que se define la teoría y práctica de la profesión.

Sesenta y siete años más tarde, al ser preguntado por el periodista de *La Vanguardia* Marius Carol («Magazine», 16 de diciembre de 1990), en Barcelona, sobre la evolución de la profesión, éste contestó:

> ***M.C.:*** *Usted prácticamente se inventó una profesión. ¿En qué momento sintió que eso que hacía era un oficio diferenciado de otros?*
>
> ***E. L. B.:*** *Afortunadamente, en los EE.UU. hoy es una carrera universitaria diferenciada de otras. Cualquier loco, cualquier malvado o cualquier indocumentado se atreve en otros países a llamarse «consultor en Relaciones Públicas», lo cual no es verdad.*
>
> *Eso no pasa en la medicina, la abogacía o en la arquitectura. Yo descubrí que iba a vivir de esto, después de que la I Guerra Mundial permitiera utilizar las Relaciones Públicas como armas de guerra. Yo era miembro del Comité Americano de Información y tuve una situación privilegiada para estudiar este fenómeno.*
>
> *Victor Hugo escribió: «Es inútil lanzar ejércitos contra ideas, porque éstas salen reforzadas». Las ideas pueden ser usadas en guerra y en paz. Buscamos*

un nombre para definir la nueva profesión y pensamos que igual que había consejeros en leyes podría haber consultores en Relaciones Públicas.

Nuevamente, Bernays es contratado por el gobierno norteamericano como asesor político en pro de realzar la figura del Presidente de los Estados Unidos, Calvin Coolidge.

Bernays imparte los primeros estudios superiores de Relaciones Públicas dentro del ámbito universitario de Norteamérica, en la Universidad de Nueva York en 1923; posteriormente se llegarán a impartir hasta en trescientas universidades al existir mas demanda que profesionales.

En el año 1924 asesora a la Casa Blanca; también a Procter and Gamble, consiguiendo que coincidan los intereses públicos y privados, y estudiando paralelamente los impactos y acciones de Relaciones Públicas desde un prisma psico-sociológico.

En el año 1925, Bernays será contratado por el gobierno francés en lo que sería la primera campaña de Relaciones Públicas orientada a dar una nueva significación al espíritu popular. A raíz de eso, abre una oficina en París, desde la cual atiende a numerosos clientes de Europa.

En el año 1926, trabaja para los fabricantes de terciopelo de los Estados Unidos, que se encontraban ante la problemática del surgimiento de nuevos productos sustitutorios de este tipo de tela, consiguiendo —a través de distintas técnicas y procesos de relaciones públicas— poner de moda el terciopelo con el consiguiente resurgimiento de las empresas del sector, utilizando en este caso su fórmula del método indirecto, es decir, influenciar al líder para que el resto le copie.

Cuando aún no se conocía el daño producido por el tabaco en el ser humano, el profesor Bernays consiguió que las mujeres cambiasen sus costumbres sociales y morales y fuesen consumidoras de cigarrillos con una sola acción en un momento determinado, que consistió en mandar una carta a las asociaciones feministas de los EE.UU. diciendo a las mujeres que fumaran en una manifestación organizada para exigir sus derechos; consiguió que fumasen por la igualdad de derechos entre la mujer y el hombre, así posteriormente aplicando las técnicas de Relaciones Públicas consiguió una gran divulgación.

En el año 1927 se edita el libro titulado *An outline of Carreers. A practical Guide to achievement by thirty-eight Eminent Americans*, una guía de carreras en la cual Bernays habla de la importancia de cada una de las carreras que se pueden estudiar, destacando la de Relaciones Públicas y consiguiendo que en EE.UU. cientos de jóvenes se interesen por esta profesión, al mismo tiempo que lo hacen por otras.

En esa época, que la profesión ya tiene rango de universitaria, en el año 1928, escribe la obra maestra *Propaganda, the public mind in the making*, en la que explica el poder de la persuasión, siendo el libro más utilizado de la época por los líderes políticos de numerosos países.

También en este año da una importante trascendencia a la radio como medio de comunicación, en concreto para la compañía Victory Seis. El acontecimiento que daría fama a esta compañía fue hacer oír por primera vez la voz de los artistas favo-

ritos del cine mudo, como la de Charles Chaplin, creando con esta filantropía noticia y espectación.

En el año 1932, Bernays publica los resultados de sus investigaciones en numerosos artículos de los más importantes medios de comunicación del país, defendiendo la importancia de la profesión, a la vez que sigue asesorando a sus clientes.

En el año 1937, publica con su mujer, Doris Fleischman, un libro en el que se reflejan todas las universidades del país donde se puede estudiar la carrera que él mismo definió de Relaciones Públicas, titulado *Universities Pathfinders in Public Opinion* (A Survey by Bernays in colaboration with Doris E. Fleischman, 1, Wall Street, 420 Lexington Ave. New York), destacando de los comentarios introductorios, el que invita a estudiar Relaciones Públicas a los lectores por parte de los propios catedráticos de las universidades de Harvard, Cornell, Princeton, Pennsylvania, Smith College Minnesota, Chicago, de tal forma que la elite académica de las mejores universidades del país recomiendan estudiar Relaciones Públicas.

En el año 1939, publica con ánimo a que se divulgue la cultura y en pro de las futuras generaciones de estudiantes de los EE.UU. las distintas carreras que pueden estudiar a través del libro *Carreers for men: a practical guide to opportunity in business. Written by Thirty-eight Successful Americans*.

En el año 1940, publica un amplio tratado en el que defiende la democracia, dándole una gran notoriedad pública y ganándose la simpatía de dirigentes y el pueblo norteamericano, en el que se explica lo que pueden hacer todos para colaborar con esta causa (*Speak up for Democracy: What you can do, a practical Plan of Action for every american citizien*, Nueva York: The Viking Press, 1940).

Con posterioridad, y mientras propaga la profesión, sigue asesorando a numerosas empresas; en el año 1945, publica tres libros: *Take your place at the Peace Table* [New York, International Press, 1945], en el que divulga cómo los pacifistas pueden realizar estrategias y tácticas que pueden llevar a los ciudadanos norteamericanos para que trabajen en pro de la paz. *Plain talk to liberals*, que trata de una real e inteligente cooperación en pro del interés público entre hombres de negocios liberales y los intelectuales de la época. *Public Relations* (*Vocational and Proffesional Monographs*, 58. Boston. Bellman Publishing Co. Inc., 1945), en el que aconseja cómo crear una compañía de Relaciones Publicas, establecerse, minutar, asesorar y prosperar.

En el año 1947, a la vez que sigue asesorando en materia de Relaciones Públicas a sus clientes, se consagra como un importante y prolífico autor en materia de Relaciones Públicas escribiendo importantes artículos en prensa especializada y siendo objeto de entrevistas en radio.

En el año 1952, se publica por parte de la Universidad de Oklahoma su libro *Public Relations*; en el año 1955, escribe su libro the *Engineering of Consent*. En 1958, se publica un tratado de Bernays y Doris Fleischman, para mejorar las relaciones anglo-norteamericanas, que lleva por título *What the british think of U.S. A study of british hostility to America and Americans and its motivation with recomendationsfor improving Anglo-American relations* (Nueva York, English Speak Union, 1958); en el año 1961 publica el libro *Your future Public Relations* (Richards Rosen Press), en el que se

potencia esta profesión y aclara dudas sobre el futuro que espera a los que se dedican a ella, a la vez que sigue asesorando a políticos, empresarios y gobiernos de distintos países.

En el año 1964 su interés y obsesión por ayudar a las personas invidentes, para así asesorar en Relaciones Públicas, consigue que se traduzca al braille su libro *Your future in Public Relations* (Cincinati, Ohio, Clovernook Printing). En el año 1965, publica sus memorias, las primeras que se publican por un hombre de Relaciones Públicas, *Biography of an Idea*.

En el año 1966, publica por primera vez para todos los hispanos del mundo en la ciudad de Buenos Aires, su obra maestra: *Relaciones Públicas*, dando la oportunidad a los profesionales de Relaciones Publicas de habla castellana de conocer sus aportes y sus obras, convirtiéndose en un *best-seller* al ser demandado por varios países de habla castellana. Hoy es un clásico de colección muy perseguido por los coleccionistas de libros de Relaciones Públicas.

En el año 1967, publica en Alemania la edición *Biographie Einer Idee Die Hohe Schule der P.R.*, permitiendo a los Relaciones Públicas de habla alemana conocer sus aportes científicos. En el año 1970, Bernays y Burnet publican *The Case for Reappraisal of U.S. Overseas Information Policies and Programs: Incorporating Congressman Fascell's Report* (Nueva York: Praeger Publishers, 1970), en el que trata el presente y el futuro de la diplomacia y relaciones exteriores de los EE.UU.

Posteriormente en el año 1976, publica en Alemania *Wos die Gesellschaft von der Wirtschaft Erwartet* (Düsseldorf: Econverlag, 1976), que trata de la responsabilidad social de las Relaciones Públicas en los negocios; en 1978, se publica *Public Relations the Edward L. Bernays and the american scene: A bibliography*, F.W. Faxon Company Inc). Keith A. Larson, en el año 1985 se festeja en la Universidad de Nueva York el sesenta y dos aniversario de la enseñanza de las Relaciones Publicas, su Presidente John Brodemos galardonó en ese emotivo acto a Bernays con el título honorífico de Relaciones Públicas.

En el año 1989, se publica *Relaciones Públicas. Ensayo biográfico de Relaciones Públicas*. (Ed. Blume, Colección Vías de Comunicación de las técnicas de comunicación a la aplicación de las ciencias sociales en los procesos de administración de las Relaciones Públicas). Ensayo biográfico del Dr. Bernays, escrito por su discípulo José Daniel Barquero, sobre su vida y aportes, en el que él realiza la introducción y presenta personalmente en España, en el Palacio de Congresos de Barcelona, ante los colegas españoles; en el año 1990 se publica su libro en castellano *Los años últimos. Radiografía de las Relaciones Públicas (1956-1986)* [Colección Comunicación y Relaciones Públicas, edita Promociones Universitarias, 1990].

La revista *Life*, cataloga a Bernays en 1990 como uno de los cien hombres más importantes del siglo XX. La revista «Magazine» de *La Vanguardia* entrevista a Bernays y le dedica ocho páginas en su especial de los domingos [«Magazine», *La Vanguardia*, 16 de diciembre de 1990, con el titular: «Rechazó trabajar para Franco, Hitler, Somoza»], con motivo de su visita a España.

En el año 1998, Larry Tie, periodista del *Boston Globe*, publica *The father of spin (El padre de la persuasión)* sobre la vida de Bernays. En el año 1999 Federico

Rey Lennon escribe *Edward L. Bernays: El hombre que inventa las Relaciones Públicas*, editado por Imagen (Buenos Aires). La revista *Business Life* publica el artículo «They made a difference» («Los que marcaron la diferencia») en enero de 2000, que cataloga a Bernays como uno de los más importantes hombres en la industria de las Relaciones Públicas junto a otros importantes creadores de marcas y productos.

El 21 de abril de 1995 *La Vanguardia* publica en Barcelona: «Muere en EE.UU. el padre de las Relaciones Públicas», escrito por su corresponsal en Washington, Joaquín Luna. Un año más tarde su colega y amigo, el pionero europeo de las Relaciones Públicas, el profesor Black, y yo, viajamos a la ciudad de Boston, para unirnos al homenaje que se celebró en su honor en el Club de la Universidad de Harvard, en el que el profesor Black habló en nombre de sus amigos de Europa.

En dicho acto estaban las personalidades más distinguidas del mundo de los negocios y la política de los EE.UU. Fueron varias las personas que hablaron mencionando el buen hacer del profesor resaltando que, si bien cobraba en el año 1998 a partir de 6000 $/hora, los consejos a ONG y asociaciones sin ánimo de lucro eran gratis.

También se resaltó lo mucho que hizo por los EE.UU. al asesorar a sus presidentes, ya que creía firmemente en la democracia y libertad de expresión; sin embargo, también se mencionó su rechazo al no aceptar clientes como Francisco Franco, Adolf Hitler o Anastasio Somoza. En relación a este asunto, que muchos autores referencian, es importante resaltar sus declaraciones en su visita a España con motivo de que presentase mi libro de *Relaciones Públicas* en 1990. Es en ese mismo viaje, cuando el periodista barcelonés Marius Carol, le hace la entrevista de la que hemos hablado con anterioridad y de la que destacamos algunas respuestas significativas:

> ***M.C.:*** *¿Es cierto que Hitler quiso contratarlo?*
>
> ***E.L.B.:*** *Hace casi sesenta años, un día estando sentado en mi despacho me llamó un alto ejecutivo que se identificó como el Presidente de la Compañía Nacional de Ferrocarriles Alemanes, pero ese hombre que decía hablar en nombre de su empresa lo hacía por boca de Hitler.*
>
> *Lo que pretendía era conseguir el asesoramiento de un relaciones públicas que les explicara qué podían hacer para poder ganarse el favor de los americanos.*
>
> *Por fortuna, aprendí pronto en la vida que nunca haría por dinero algo que pudiera ir precisamente contra mis principios, así que rechacé de pleno trabajar para ellos.*
>
> ***M.C.:*** *Tengo entendido que incluso Francisco Franco intentó hacerse con sus servicios.*
>
> ***E.L.B.:*** *Así es, quería que difundiéramos una imagen positiva de su régimen, pero me negué por los mismos motivos.*

También otros autores como el relaciones públicas argentino Federico Rey Lennon, en su libro *Edward L. Bernays* (Buenos Aires, 1.ª edición, Sep. de 1999), cita el

rechazo de Bernays de trabajar para Francisco Franco, Adolf Hitler o Anastasio Somoza, basándose en el estudio de los escritos de los autores Newson, Scott, Vanslyke Turk y Barquero.

Federico Rey, en su libro, nos facilita información que coincide con unas declaraciones que Bernays hizo en una conferencia en la Boston University, de los Estados Unidos; por considerarlas de interés, las transcribimos:

> «En cuanto a la solicitud de asesoramiento por parte del gobierno español, es muy posible que coincidiera con la estancia en Estados Unidos del periodista y diplomático Manuel Aznar (1893-1975), entre los años 1944-1947; Aznar realizó tareas de relaciones públicas y *lobby* en momentos en que la imagen española en los EE.UU. estaba muy desprestigiada y las Naciones Unidas estaban a punto de aprobar la política de aislamiento contra el régimen de Francisco Franco.»

Junto a los nombres de Manuel Aznar, el profesor Bernays mencionó otros en la conferencia de la Boston University que aparecieron en la documentación que posteriormente Bernays donó a la librería del Congreso de Washington, entre la que se encuentra la nuestra propia.

En la entrevista que le realizó el periodista Javier Belmonte, de *El Periódico* de Barcelona, titulada: «No quise trabajar para Franco», Bernays argumenta al ser preguntado:

> ***J.B.:*** *¿Alguna vez rechazó a un cliente por razones éticas?*
>
> ***E.L.B.:*** *Muchas, por ejemplo, no quise trabajar para Franco y rechacé a Hitler y a Somoza. En un plano diferente, tampoco acepté la oferta de un producto al que recurrían muchas mujeres cuando se encontraban mal, y que no era, en realidad, más que un producto con un alto compomente alcohólico.*

Cuando Bernays cumplió cien años, un comité de importantes personalidades y amigos organizaron un evento especial en los EE.UU., al que asistieron más de 600 personas para rendirle homenaje, leyéndose dos amplias e importantes cartas del Presidente de los EE.UU., Ronald Reagan, y del Primer Ministro Británico, John Major, en las que se ensalzaban la figura de Bernays, argumentando que, sin su paso por este siglo, los EE.UU. y el resto del mundo no hubiesen sido lo mismo.

En ese homenaje se hizo entrega a todos los asistentes de un libro con el *Curriculum Vitae* del profesor, así como unos trípticos y pósters que contenían fotos de sus clientes emblemáticos, y sus aportes a la sociedad moderna. Después de su discurso de media hora, y con firmeza de voz, dirigido a los asistentes y plagado de anécdotas que reflejaban su buen hacer al lado de los más ilustres personajes de este siglo, llegó el momento del brindis, en el que, bromeando, dijo estar escribiendo un nuevo libro, titulado *Mis primeros cien años.*

Posteriormente se decidió realizar otro homenaje en España, en Barcelona, y en que tuve el honor de ser, como discípulo suyo, el presidente del comité que organizaron todos los profesionales de Relaciones Públicas; fueron unos días muy importantes para la historia de las Relaciones Públicas en España, asistieron más de 1.500 personas del mundo de la ciencia de las Relaciones Públicas, comunicación y publicidad, en el que se leyeron varios telegramas, uno de S.M. el Rey, y otros de altos mandatarios europeos; contamos con la presencia del Presidente de la Generalitat de Catalunya, Muy Honorable Jordi Pujol, y de la sociedad empresarial y cultural del país.

Para la ocasión, se publicó un facsímil de su libro *Crystallizing Public Opinion*, siendo pieza de colección, y llegándose a pagar en la actualidad 300 euros/ejemplar por los coleccionistas. Este libro fue distribuido entre los asistentes y forma parte de la historia de las Relaciones Públicas de España.

Siempre lo recordaré con mucho respeto y afecto; prácticamente todo lo que sé sobre la profesión se lo debo a él y a el pionero europeo de las Relaciones Públicas, Sam Black, al que conocí a través de Bernays en un Congreso de la IPRA, en Brujas.

4.1.3. Contribución científica de Bernays

Las Relaciones Públicas nacieron como profesión ante una demanda empresarial por persuadir a los públicos de los que dependían los empresarios, políticos, organizaciones y otros para triunfar y obtener credibilidad y confianza necesaria.

Fue Bernays quien de profesión la transformó en ciencia con sus escritos, investigaciones y aplicaciones prácticas. En esteepígrafe comentaremos los aspectos más importantes de cada uno de sus libros para que el lector tenga conocimientos amplios y suficientes del legado de su obra a la ciencia de las Relaciones Públicas.

1. Cristallizing Public Opinion (Cristalizando la Opinión Pública)

Es un estudio pionero en la ciencia de las Relaciones Públicas, publicado en el año 1923 en la ciudad de Nueva York para todos los EE.UU. de América y países de habla inglesa por Bori & Liveright, Inc.; es la obra maestra que todo relaciones públicas debe poseer en su biblioteca, conocer y leer con profundidad, es el que hace que la profesión de las Relaciones Públicas pase a ser una ciencia con cuerpo teórico.

Recientemente publicado en versión castellana dirigida por los profesores Jordi Xifra y José Daniel Barquero.

En la Parte I: «Scope and Functions» («Alcance y Funciones»), define la profesión, su necesidad y su función en la sociedad.

Bernays cita ejemplos presentando al asesor de Relaciones Públicas como *alguien que dirige y supervisa las actividades públicas y privadas de sus clientes para generar constantes corrientes de credibilidad y confianza*, ante la opinión pública, y añade

la demanda creciente por los servicios de Relaciones Públicas es un resultado del creciente poder de la gente el público se siente con derecho a participar en las conductas de todas las actividades del comercio a medida que los métodos de venta modernos aumentan la competición a favor del público. El hombre de Relaciones Públicas debe «aconsejar a su cliente y litigar sus causas». Debe volverse una necesidad.

La actuación de las Relaciones Públicas está analizada en la Parte II, «The Group and the Herd» («El grupo y el rebaño»):

> *El Asesor de Relaciones Públicas debe considerar a priori el juicio de todos los públicos con los que trata. Después debe determinar la interacción entre el público y los medios que afectan a la opinión pública.*
>
> *Un estudio fundamental de la psicología de grupos y del individuo se hace necesario para determinar hasta qué punto individuos o grupos aceptarán modificaciones de sus puntos de vista.*

Describiendo las características de la «psicología del rebaño», Bernays define la propaganda como:

> *Un esfuerzo dirigido y útil para vencer la censura de la mente de grupo y de la reacción del rebaño.*

«Technique and Method» («Técnica y Método»), la Parte III, examina los distintos métodos de comunicación y persuasión que recibe e impactan en el público, las estructuras que ayudarán al consejero de Relaciones Públicas para actuar de esta forma y los métodos de comunicación que recibe el público.

Bernays presenta su fórmula para tratar cualquier problema a través de las Relaciones Públicas:

> *Primero, el asesor de Relaciones Públicas debe analizar el problema del cliente y hacerlo objetivamente. A continuación debe analizar al público al que intenta llegar, trazar un plan de acción estratégico y operativo que el cliente debe seguir concienzudamente y determinar de este modo en Relaciones Públicas los métodos y medios disponibles para llegar a este público.*
>
> *Finalmente tiene que intentar valorar hasta qué punto el caso de su cliente afectará la mente pública.*
>
> *Es precisamente su capacidad de cristalizar las oscuras tendencias de la mente pública antes de haber llegado a una expresión definitiva lo que hace tan importante al asesor de Relaciones Públicas.*

La Parte IV, «Ethical Relations» («Relaciones éticas»), habla de las relaciones entre el asesor de Relaciones Públicas y demás medios de comunicación, especialmente la prensa y aquellos entre el consejero y el público en general.

Bernays argumenta:

> *Esto es porque él actúa como el proveedor de la noticia precisa y auténtica para la prensa, para que el asesor de Relaciones Públicas consciente y juicioso con el éxito, esté bien considerado por el periodista.*

Bernays afirma, sin embargo:

> *Lo que pueda ser noticia para un periódico puede no tener interés para otro periódico.*
>
> *El asesor de Relaciones Públicas no sólo conoce el valor de las noticias, sino que él está en la posición de hacer que las noticias ocurran. Él es el creador de acontecimientos y noticias.*

El relaciones públicas, en su calidad de proveedor y creador de noticias para la prensa, así como para otros medios de propagación de ideas, tiene que dejar claro que el asesor de Relaciones Públicas no podría tener éxito sin utilizar los requerimientos de la técnica más perfecta y de la moral más alta de aquellos para los cuales él trabaja.

Los valores morales del asesor de Relaciones son sus propios valores y no aceptará a un cliente cuyos valores no concuerden con ellos... Además, tiene que juzgar los resultados que su trabajo lograría desde un punto de vista moral.

El asesor de Relaciones Públicas debe mantener un intenso examen de sus acciones evitando la propaganda de movimientos o ideas que podrían resultar antisocial o dañinas. El valor social del asesor de Relaciones Públicas reside en el hecho de que él lleva al público hechos e ideas de utilidad social que no ganarían tan fácil aceptación de otro modo.

El libro termina diciendo:

> *El asesor de Relaciones Públicas está destinado a crear una consciencia pública, y servir a la sociedad en la que vive con la máxima utilidad.*

En el prólogo de la edición de 1934, el Dr. Bernays añade:

> *En los diez años que han pasado desde que este libro fue escrito, muchos de los principios expuestos han sido puestos a prueba y han resultado buenos. Por ejemplo, hace diez años el libro insistió en que la opinión pública debía ser tenida en consideración en el manejo de sus asuntos.*

En la pasada década hemos visto casos donde el público ha intervenido supervisando públicamente industrias que rechazaban reconocer esta verdad. El campo del asesor de Relaciones Públicas se ha desarrollado tremendamente en este tiempo. Pero los principios básicos, tal como fueron expuestos en un principio, siguen siendo tan válidos hoy en día como lo eran entonces, cuando la profesión era completamente

nueva. Parece apropiado, que esta nueva edición aparezca en un momento en que la nueva asociación de gobierno, trabajo e industria ha destacado a las Relaciones Públicas y sus problemas.

En el futuro, cada industria tendrá que actuar con creciente entendimiento en su relación con el gobierno, con otras industrias, en el campo del trabajo, agentes de bolsa y con el público.

Cada industria debe ser consciente de las nuevas condiciones y modificar su comportamiento conforme a ellas si quiere mantener las buenas relaciones de las que depende para vivir.

Este principio no es sólo aplicable a la industria, es aplicable a cualquier tipo de organización e institución que pide algo especial, no importa si es en beneficio propio o para otra causa. La nueva estructura económica y social en la que vivimos hoy en día exige este nuevo acercamiento al público. Las Relaciones Públicas juegan un importante papel en nuestra vida.

2. *And Outline of carreers (Una idea general sobre las carreras que se pueden estudiar en los EE.UU.)*

Es una guía práctica. Para su realización se han usado las opiniones de treinta y ocho americanos eminentes de todos los sectores.

Fue editado por Bernays en 1927, y cuenta con la colaboración especial de Doris Fleischman, que hace una apología del feminismo en la que resalta sus invitaciones a que las mujeres estudien y trabajen, así como lucha por defender que no existan diferencias entre hombres y mujeres.

En su introducción, Bernays dice:

> *Este volumen es el trabajo de hombres y mujeres que conocen la importancia de poner en manos de la juventud de este país una información que concierne a todas las fases de la vida profesional e industrial, para que éstos puedan escoger sus carreras con un conocimiento amplio y detallado de lo que cada rama de actividad pueda contener.*

En el capítulo sobre «Relaciones Públicas», escrito por él, afirma que:

> *El crecimiento e importancia de esta nueva profesión es debido al aumento de la complejidad de la vida moderna y la consecuente necesidad de hacer comprensible las acciones de una parte del público a otros sectores del público. El desarrollo de las ciencias de la sociología y psicología ha hecho posible el trabajo de un nuevo tipo de especialista en opinión pública cuya función es valorar y tratar inteligentemente la mente individual y de grupos y en su relación con la sociedad.*

Se extiende sobre algunos de los métodos con los cuales el asesor de Relaciones Públicas lleva a cabo su trabajo, como el de analizar el público para determinar sus relaciones con el cliente; analizar al cliente; formular programas que dirijan las costumbres generales, los procedimientos y hábitos del cliente en aquellos aspectos que tengan relación con cualquier público; interpretar al cliente, productos o servicios para el público.

Bernays también menciona la falta de competencia profesional en el campo de las Relaciones Públicas y la meta y ética de la profesión, enumerando las características mentales requeridas.

Después de discutir la relación entre el consultor de Relaciones Públicas y los medios de comunicación y propaganda, Bernays menciona adjudicaciones monetarias y honorarias. Él señala que el especialista tiene que trabajar duramente, pero con habilidad y entusiasmo.

El capítulo está también publicado y ampliado por separado bajo el título *Public Relations as a Carreer* (*Relaciones Públicas, una carrera*).

3. Propaganda

Este libro acarreó serios problemas a Bernays ya que el ministro de propaganda de Hitler, Goebels, aseguró que, entre otros, éste era el libro de cabecera preferido para diseñar sus extrategias, lo cual obligó a Bernays a declarar a los medios de comunicación de los Estados Unidos que estaba en contra de las dictaduras y a favor de la democracia.

En el Capítulo1, «Organizando el caos», dice:

> *Estamos gobernados, nuestras mentes están amoldadas, nuestros gustos formados, nuestras ideas sugeridas, en la mayoría de veces por hombres de los que no hemos oído nunca. Éste es el resultado lógico de la manera como está formada nuestra sociedad democrática. Ellos nos gobiernan a través de sus cualidades de líderes naturales, de su habilidad en suministrar ideas necesarias y a través de su posición clave en la estructura social.*

En el Capítulo 2, «The New Propaganda», habla del significado corriente de la palabra «propaganda» y lo define como: *Un esfuerzo permanente de crear o moldear sucesos que influyen sobre las relaciones del público con una empresa, idea o grupo.*

Bernays demuestra hasta qué punto la «noticia» es realmente propaganda, habla de la omnipresencia de la propaganda y consta que la «nueva propaganda» utiliza la nueva técnica de tener en cuenta «no simplemente al individuo, ni siquiera tan sólo a la mente de las masas, sino también, y en especial, a la anatomía de la sociedad con sus grupos entrelazados».

En el Capítulo 3, «The New Propagandista» («Los nuevos propagandistas»), habla de los gobernantes invisibles que controlan los destinos de millones de personas. Llegar y persuadir a los líderes de grupo que dictan los pensamientos y acciones del público

es igualmente caro. Por este motivo, hay una mayor tendencia en concentrar las funciones de propaganda en manos del especialista de propaganda. El propagandista al público, así como en la interpretación del público hacia los promulgadores de nuevas empresas e ideas, se ha hecho conocer por el nombre de «asesor de Relaciones Públicas».

Bernays habla de las funciones del asesor de Relaciones Públicas como de una profesión y de la ética de esta profesión.

En el Capítulo 4, «The psycology of Public Relations» («La psicología de las Relaciones Públicas»), se pregunta:

> *Si nosotros entendemos el mecanismo y los motivos de la mente de grupo, ¿no sería posible controlar y gobernar las masas de acuerdo con nuestra voluntad sin que ellos lo sepan? La reciente práctica de la propaganda ha probado que esto es imposible, al menos hasta cierto punto y dentro de ciertos límites.*

Bernays señala que «el viejo propagandista basaba su trabajo en la psicología de reacción maquinal, de moda en aquel entonces, en nuestra escuela», pero el nuevo propagandista utiliza la psicología freudiana.

Los Capítulos 5-10 demuestran cómo la propaganda funciona en departamentos específicos de la actividad de grupo:

El último capítulo habla de los «mecanismos de la propaganda» y termina diciendo: «los hombres inteligentes deben darse cuenta de que la propaganda es el instrumento moderno por medio del cual pueden luchar por un final productivo y ayudar a poner orden en le caos». El libro fue reimprimido en 1972 por Kennikat Press de Port Washington, Nueva York.

4. Universidades en Relaciones Públicas (Pathfinders in Public Relations)

Un examen realizado por Bernays y Doris Fleischman entre las universidades de Estados Unidos para averiguar la embergadura de la atención académica hacia las asignaturas de las Relaciones Públicas y sobre el manejo de la opinión. Se incluyen comentarios de Harold D. Lasswell, de la Universidad de Chicago, Marjorie Nicholson, del Smith College, Harwood L. Childs, de Princeton y otros. Una lista de «Cursos de Relaciones Públicas, opinión pública y otras asignaturas relacionadas, ofrecidas por universidades americanas».

5. Carreras para hombres

Una guía práctica para probar suerte en los negocios, escrita por treinta y ocho americanos («A Practical Guide to Opportunity in Business Written by Thirty-eight Successful Americans»). Editado por Bernays, Nueva York: Garden City Publishing Co., Inc., 1939. En la parte de Relaciones Públicas se comenta la importancia de las mismas en el mundo de las organizaciones.

Se publicó en Nueva York en 1937.

6. Speak up for democracy (Hablar a favor de la Democracia)

Incluye un plan práctico para cada ciudadano americano. Nueva York, 1940.

En el prólogo de Bernays se dice:

> *Los hombres y mujeres americanos desean contribuir de alguna manera en la lucha por la democracia. Y usted puede. Este libro facilita métodos para fomentar la aceptación y apoyo de la democracia por usted. Donde quiera que esté, y quien quiera que sea, usted puede tomar parte eficazmente en la lucha por la democracia utilizando ideas como armas.*

El libro explica la democracia y proyecta un programa práctico sobre Relaciones Públicas y actividad común sobre «cómo hablar a favor de la democracia». El apéndice contiene la Declaración de la Independencia, el primer discurso inaugural de Jefferson, y el discurso de Lincoln de Gettysburg, una serie de declaraciones sobre «La Bandera Americana», «El Credo Americano», «Porque soy un americano», «Una llamada a América», publicada por el Citizenship Educational Service (Servicio Educacional del Ciudadano), y una declaración de firmeza, publicado por el Common Council for American Unity, así como una declaración de la moral, publicado por una «Conferencia sobre la moral nacional» realizada en Nueva York el 17 de septiembre de 1940 por «destacados educadores y publicistas» bajo la presidencia del Dr. Bernays.

La sección de «Education for Democracy» (Educación para la democracia). hace referencia a bibliografías sobre una variedad de asignaturas relevantes. Otros apartados tratan de los conductos de la comunicación, asociaciones y sociedades y ocasiones especiales, lugares y símbolos. Hay también un glosario de términos democráticos.

7. Public Relations

Monografías vocacionales y profesionales. Boston: Bellmann Publish Co. Inc., 1945.

Historia y análisis de la creciente profesión de Relaciones Públicas.

Habla de las calificaciones personales y aptitudes requeridas, educación escolar necesaria, oportunidades de empleo, posibilidades para mujeres, competencia profesional, progreso, ética de la profesión, honorarios. El libro comienza con un esbozo biográfico de Bernays.

8. Plain talk to liberals (Charla a los liberales)

Se publicó en Nueva York en 1945. Una reimpresión de los artículos de Bernays en *The Nation* y en *The New York Republic* de febrero a diciembre de 1944. Bernays hace un llamamiento para la colaboración inteligente y realista por el interés del público entre empresarios liberales e intelectuales liberales.

En marzo, en «Democracy in Education» («Democracia en la Educación»), Bernays declara la necesidad de subir el nivel económico de los profesores/maestro –este artículo es reimprimido en *The Triad of Acacia Fraternity* en mayo de 1944.

En abril, en «National Welfare organization and Social Changes» («Organización del Bienestar Nacional y Cambios Sociales»), Bernays señala los problemas que las Relaciones Públicas tienen con estas organizaciones y la manera de resolverlos.

En mayo, en «New Craftsmen in the Home» («Nuevos Artesanos en Casa»), Bernays habla del «problema de la servidumbre» y sugiere soluciones.

En junio, en «Social Science Finfings and our Economic Life» («Descubrimientos Sociales y nuestra vida Económica»), Bernays sugiere diversos caminos para que los liberales puedan «salvar las diferencias entre la ciencia social y la vida americana».

En julio, en «Reader Response», Bernays resume la respuesta de su anuncio de febrero, y en el artículo de agosto resume la respuesta de su sugerencia en «Democracy in Education» («Democracia en la Educación»).

En septiembre, «Tomorrow's Public Relations» («Las Relaciones Públicas del mañana»), publica algunas selecciones del panfleto del mismo título.

En octubre, en «The News and its meaning» («La noticia y su significado») Bernays sugiere que se puede mejorar la habilidad de apreciar noticias y su importancia gracias a la lectura variada y los contactos.

En noviembre, en «Psychological Warfare for Peace» («La guerra psicológica para la paz»), Bernays nombra las ventajas de la guerra psicológica para conseguir una paz duradera.

En diciembre, en «A thoughtful Population» («Un pueblo pensativo»), Bernays opina que la «gran oleada de pensamientos y esperanzas» en todos los sectores de la población significa una fuerza de gran potencia y que todo liberal sincero debería «acogerse al hecho de trabajar activamente para su filosofía social».

9. Tome asiento en la mesa de la paz

Publicado en Nueva York: International Press, 1945.

Este libro destaca las técnicas de Relaciones Públicas a través de las cuales los ciudadanos americanos, si las aplican a conciencia, pueden ayudar a «ganar la paz» moldeando «la opinión pública a favor de una organización mundial de seguridad».

10. Public Relations

Publicado en Norman, Oklahoma: Universidad de Oklahoma Press, 1952.

Este libro es un trabajo altamente especializado en el campo de las Relaciones Públicas modernas en el que Bernays nos especifica que no han salido del cerebro de alguien

como una idea terminada, que tienen su propia historia que provienen de tiempos remotos salidos de la necesidad humana por obtener liderazgos e integración, y en segundo lugar, presenta varios casos de Relaciones Públicas.

El propósito de cada caso es hacer que el lector se haga una idea del acercamiento y de la reflexión que intervino al analizar el programa y las conclusiones conseguidas.

El libro no intenta describir la mecánica de las Relaciones Públicas, más bien trata de ampliar los aspectos de este campo, porque los métodos empleados al analizar y resolver un problema de Relaciones Públicas están indicados. El lector recibe los principios básicos y se le invita a desarrollar su aplicación en problemas específicos.

La segunda parte, «Relaciones Públicas», consta de 20 capítulos y una introducción. Cada capítulo constituye la historia de un caso. El alcance es variado e incluye educación asistencial al enfermo, revistas del hogar, el mundo teatral, correo directo, anuncios, votaciones, colaboración internacional, regulación de la administración laboral, y la empresa americana con relación al público. Hay una lista de lecturas sobre Relaciones públicas y un índice. En 1966 se publicó una traducción en español *Relaciones Públicas* por Emilio M. Sierra, en Ediciones Troquel, de Buenos Aires.

11. The engineering of consent (La ingeniería del consenso)

Publicado por Bernays, Norman, Oklahoma: Universidad de Oklahoma Press, 1955.

Bernays es el editor de este libro y el autor del primer capítulo, «The Theory and Practice of Public Relations: A resume».

La idea básica del libro fue trazada por Bernays. Una crítica del *London Economist* dice que el libro demuestra que las actividades de las Relaciones Públicas profesionales son planeadas y ejecutadas por ejecutivos entrenados de acuerdo con principios científicos basados en descubrimientos de la ciencia social. Su acercamiento y métodos desapasionados podrían ser comparados con aquellos de la profesión de ingeniero que provienen de las ciencias fiscales.

Otros autores son: Howard W. Cutler, de la organización del Dr. Bernays; Sherwood Dodge, vicepresidente encargado del marketing de Foote, Cone and Belding –agencia de publicidad–; Benjamin Fine, editor de educación de *The New York Times*; Doris, socia y esposa del Dr. Bernays; Brigadier General A. Robert Ginsburgh, USAF (Ret.); John Price, consejero y tesorero de la organización de encontrar fondos del mismo nombre; Nicholas Samstag, director de promoción para *Time*.

En su capítulo, Bernays habla de los ocho fundamentos pare el manejo efectivo de la Relaciones Públicas:

> *Defina sus objetivos, investigue su público, modifique sus objetivos a fin de alcanzar las metas que la investigación demuestra son realizables, decida su estrategia, plantee sus temas, símbolos y llamamientos, proyecte una organiza-*

ción efectiva para conseguir actividad, trace gráficos de sus planes, tanto del tiempo como de las tácticas, lleve a cabo éstas.

12. Lo que los británicos piensan de Estados Unidos

Un estudio sobre la hostilidad británica hacia América y los americanos, y sus motivos; con recomendaciones para mejorar las relaciones anglo-americanas. Nueva York: English-Speaking Union, 1958.

Este estudio de Bernays y Doris Fleischman está basado en su examen realizado en 1958 a raíz de una visita a Inglaterra. Esta sección incluye lo que los británicos piensan de los Estados Unidos, las razones para la hostilidad inmediata y subyacente, la interpretación de estos hechos y recomendaciones. Éstas incluyen consejos para ser realizados por americanos y británicos. Reimpreso en *The Congressional Record* el 19 de febrero de 1958.

13. Cristallizing Public Opinion

Publicado en Nueva York: Liveright Publishing Corporation, 1961.

Una reimpresión de la edición de 1923 con un nuevo prólogo de Bernays, que sigue el crecimiento imparable de las Relaciones Públicas desde tiempos antiguos hasta el presente.

14. Su futuro en Relaciones Públicas

Publicado en Nueva York: Richards Rosen Pres, Inc., 1961.

En este estudio sobre las Relaciones Públicas como una carrera, escrito para futuros especialistas en esta profesión, Bernays habla del significado del término, del puente entre los pensadores y los hacedores, de la envergadura de las Relaciones Públicas hoy en día, de los estándares éticos y su cumplimiento, calificaciones personales requeridas para la vocación, educación y Relaciones Públicas, y de lo que hace el practicante de Relaciones Públicas.

El hablar de oportunidades de empleo, de la remuneración y de las desventajas de la profesión, encontrar un sitio en las Relaciones Públicas desde el comienzo y valerse de sí mismo. A todo esto sigue un apéndice con una lista de colegios y universidades con curso en Relaciones Públicas y una lista de lecturas en esta asignatura.

15. Your future in public relations (Su futuro en Relaciones Públicas)

Publicado en Cincinnati, Ohio: Clovernook Printing House for the Blind 1964.

Edición en escritura braille, para la librería del Congreso.

16. Biografía de una idea

Memorias del asesor de Relaciones Públicas Edward L. Bernays, Nueva York, 1965.

- *Autobiografía de Edward L. Bernays Primera parte*, «Beginnings» («Comienzos»), 1981-1916. Contiene infancia, estudios y las actividades como editor y agente de prensa en Broadway trabajando para los más importantes artistas de aquella época, como por ejemplo, el ballet ruso de Diaghileff y el tenor Enrico carusso, así como para el Musical Bureau.
- *Segunda parte,* «Adjustmen» («Regulación»), 1917-1922. Habla de las actividades del Dr. Bernays para el US comité sobre la Información Pública de Lituania, de la NAAP, de la Hotel Association de Nueva York, de las revistas *Hearst*, de los editores Boni y Liveright, del desarrollo de las Relaciones Públicas como una profesión reconocida y de su matrimonio con la conocida periodista y relaciones públicas Doris E. Fleishman, entregada a defender el rol de la mujer en la sociedad.
- *Tercera Parte,* «Fulfillment» «Realización», 1923-1929. Describe las actividades de Bernays para los Cheny Brothers (industria de seda), Tier, Jacques American Tobacco Co, Vacuum Oil Co., Dodge brothers cars, la Ward Baking Corp., CBS y NBC, E.A. Filene, Light's Golden Jubilee y otros clientes.
- *Cuarta Parte,* «Depression, New Deal and Challenges to Democracy» («Depresión, Nuevas Transacciones y Estímulos de la Democracia»), 1930-1941. Habla de las actividades de Bernays para Hoover's Emergency Committee for Employment (Comité de Emergencia par el Empleo), el Committee on the Cost of Medical Care (Comité sobre los gastos en atención médica), editores, la American Aviation Corp., City Stores Co., Great Northern Railroad, empresas de construcción, el *Ladie's Home Journal* (revista del hogar para señoras), expansión de crédito, General Motors, Allied Chemical and Dye Corp., Philco, Nash-Kelvinator, tratantes de perlas, el United Breers Foundation, Speak up for Democracy (hablar a favor de la democracia), la Pullmann Co., Bank of America, World's Faire de 1939 (Feria del Mundo), para la industria de los seguros de incendio y otros clientes.
- *Quinta parte,* World War II and the Postwar World («La Segunda Guerra Mundial y el mundo de la posguerra»), de 1942 hasta el presente. Habla de las actividades de Bernays para el *American Journal of Nursing* (revista americana del personal de hospitales), American Optometric Ass., Mc Call's and the New Republic, Mack Trucks and the columbian Rope Co., India, Liga de los teatros de Nueva York, Galería de Arte de Georges Wildensteint, United Fruit Co., y otros clientes, así como la aceptación del público de las Relaciones Públicas y la vida personal de Bernays y un índice.

17. Relaciones públicas

Publicado en Buenos Aires, Ediciones Troquel, 1966.

Es una traducción de su libro *Public Relations*. En el prólogo, los editores afirman:

> *Toda la experiencia del más importante experto americano en esta disciplina. La obra más actual y completa sobre la actividad que nadie puede eludir, ni siquiera los que aún no creen en ella.*

18. Biographie einer idee (Biografía de una idea)

Publicado por Die Hohe Schule del PR, Lebenserinne-Verlag, 1967.

Esta traducción al alemán de *Biografía de una Idea* de Bernays fue realizada por Ulf Pacher y editada por Carld Hundhausen; señala la necesidad de un colegio oficial por parte del estado para el especialista de las Relaciones Públicas (hoy en día ya es una realidad en numerosas ciudades Europeas).

Asimismo traza un esbozo sobre el cambio de la «publicity» y técnicas afines hacia las «Relaciones Publicas», y habla de las funciones del especialista en las Relaciones Públicas.

Explica varios conceptos clave de la profesión: el acercamiento segmental, la coincidencia de los intereses públicos y privados, los cuatro períodos del desarrollo de las Relaciones Públicas como una vía de dos sentidos y los siete pasos que formuló en *Engineering of consent* (*La Ingeniería del Consenso*), que trataremos más adelante.

19. The case for reappraisal of U.S. overseas information policies and programs (El caso de la nueva apreciación de la Política y Programas de Información de los Estados Unidos en Ultramar)

Lleva incorporado el reportaje del diputado Fascell. Editado por Bernays y Bunet Hershey, Nueva York: Praeger Publishers, 1970.

Este libro contiene los escritos entregados por destacados expertos en el campo de la educación, Relaciones Públicas, investigación de la opinión pública, diplomacia, gobierno y correspondencia en noticias extranjeras a raíz de una conferencia que tuvo lugar en el Oversees Press Club en Nueva York, bajo los auspicios del Emergency Committee for Reappraisal of U.S. Overseas Information Policies and Kprograms y la Fundación del Club de Prensa de Ultramar (Overseas Press Club Foundation).

Estos expertos se reunieron a fin de dar apoyo a las recomendaciones para una nueva apreciación de la política y los programas de información de Ultramar hecha por el House Foreign Affairs Subcommittee on International Movements and Organization (Subcomité de asuntos extranjeros sobre movimientos y organizaciones internacionales), la U.S. Advisory Commission on Information (comisión consultiva sobre la infor-

mación de Estados Unidos) y la Emergency Committee for Reappraisal of O.S. Overseas Information Policies and Programs.

El apéndice B publica un artículo, «Reformar la Imagen de Estados Unidos», extraído del periódico *The Philadelphia Bulletin*.

En su capítulo, Bernays habla del fondo del problema, del artículo de Fascell y de la revolución de las comunicaciones. Enumera los nombres de los miembros del Emergency Committee arriba mencionado y cita quince «Cuestiones sobre la nueva apreciación».

20. Was die gesellshaft von der wirtschaft erwartet (Lo que la Sociedad espera de la Economía)

Düsseldorf: Econ Verlag, 1976. Ensayos Internacionales de la investigación de las Relaciones Públicas, Franz Ronneberger.

Una traducción para Carl Hundhausen del artículo de Bernays titulado «Social Responsability of Business» («Responsabilidad Social en la Empresa») de la revista *Public Relations Review*, invierno de 1975.

4.2. ENCUENTROS Y CONVERSACIONES DEL AUTOR CON LOS PIONEROS DE LA CIENCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS: BERNAYS Y BLACK

4.2.1. Conversaciones con Bernays, Cambridge, EE.UU.

Este apartado recoge un resumen de las conversaciones mantenidas entre Bernays y su discípulo Barquero durante los años de trabajo en común en los EE.UU. y que este último se encargó de grabar, recopilar y numerar; son más de treinta cintas de sesenta minutos cada una que recogen algunas de las más interesantes conversaciones mantenidas con el gurú de la profesión. A continuación las transcribimos como un importante documento histórico.

Estas entrevistas son una tentativa de exponer el fenómeno de las Relaciones Públicas de forma simple, pero global y coherente.

Ante esta expectativa su objetivo es doble, ya que por un lado explica el mecanismo de las Relaciones Públicas, su lógica, sus teorías, su práctica y sus resultados, y nos proporciona elementos claros, concisos y concretos que nos permiten de mano de su inventor, como algunos importantes escritores en esta materia lo definen, el utilizar más eficaz y menos arriesgadamente esta ciencia, por cierto carga difícil de utilizar y manejar.

Deseamos expresar aquí nuestra gratitud a todos cuantos nos han ayudado, pero en especial a Xifra Heras, pionero académico en la docencia española de Relaciones Públicas y director de la Escuela de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona, por

realizarnos el encargo de que Bernays escribiera la introducción de uno de los libros que la Universidad de Barcelona había comprado. Gracias a eso pude conocer y trabajar para Bernays y las más importantes organizaciones norteamericanas; también nuestro agradecimiento a Bernays, ya que prácticamente casi todo lo que sé de la profesión se lo debo a él.

La relación entre Bernays y Barquero se extiende desde un período comprendido entre 1989 hasta 1995, fecha en la que aquél fallece en Boston, llorado por todos los profesionales de Relaciones Públicas del mundo.

Este capítulo, pues, conmemora la relación entre maestro y discípulo.

¿Qué son para usted, como fundador de las Relaciones Públicas, las mismas?

Como ya lo definí en 1923, la expresión «Public Relations» tiene tres significados; primero información que se da al público; segundo, la construcción de la estrategia que centramos y dirigimos hacia el público para modificar sus actitudes y acciones; y tercero, la suma de los esfuerzos para poder integrar las actividades y acciones de una organización con sus públicos y los del público con esta organización para que ambos se beneficien. Por tanto, un consultor en Relaciones Públicas es un experto que asesora sobre las relaciones de nuestro cliente con los distintos públicos aconsejando a los mismos cómo modificar o potenciar las distintas formas de comportamiento, actitudes o acciones para que coincidan con los intereses del público y los nuestros.

¿Las Relaciones Públicas son una ciencia exacta?

Por supuesto, las Relaciones Públicas no son una ciencia exacta, pero sí es exacto el medio de estudiar e investigar los problemas que se nos plantean.

¿Qué diferencia ve entre la publicidad y las Relaciones Públicas?

Bien, la primera es una calle de una sola dirección, mientras que la segunda es una avenida de doble dirección.

¿Qué representa para usted ser el primer relaciones públicas que publica sus memorias?

Pues que cuando un editor cree que la vida de un profesional de Relaciones Públicas vale la pena que sea publicada, esto significa algo.

Y éste no se equivocó ya que la misma no sólo tuvo varias ediciones en el idioma inglés, sino que también en alemán.

Hoy me consta que es lectura recomendada por todas las universidades de los EE.UU. por lo que representa para la profesión.

¿Cree que las Relaciones Públicas están integradas en la sociedad moderna?

Las actividades de Relaciones Públicas hoy por hoy son aceptadas por la sociedad y opinión pública, pero igual que en cualquier otra profesión existe el intrusismo profesional, por ejemplo médicos-curanderos, y el mero hecho de que éstos estén aceptados no significa que sean utilizados con su verdadero significado.

No obstante, en base a que la sociedad mejora en todos los aspectos la profesión es más conocida; me consta que en España y algunos países de Iberoamérica existen importantes organismos al igual que en EE.UU. que controlan el ejercicio de la profesión.

¿Cree que es importante hoy en día, por parte de cualquier ejecutivo, el conocimiento de las Relaciones Públicas?

Los Relaciones Públicas son vitales para la dirección de la empresa ya que éstas nos permiten y facilitan el conocimiento y la integración entre la organización y sus públicos.

No olvidemos que es muy importante para todos los ejecutivos ganarse el soporte de sus públicos.

¿Cuáles son los orígenes de las Relaciones Públicas y qué libros sobre la historia de las mismas nos recomienda?

Existen dos trabajos pioneros en este campo muy importantes porque fueron los primeros y por la calidad y profesionalidad de quienes los escribieron.

El primero fue *Abrifts in Public Relations* (*Desarrollos de las Relaciones Públicas*) escrito por Gras, profesor de la Universidad de Harvard (1945) en el que habla de la historia de las Relaciones Públicas; y el segundo fue *Two way street, the Emergence of the Public Relations Counsil*, escrito en 1948 por Goldman, profesor de la Universidad de Princetown, en el que habla sobre la historia de la profesión y el rol de Ivy Lee y el mío propio dentro de las Relaciones Públicas.

Los orígenes son tan viejos como pueda ser la existencia de la humanidad ya que el hombre durante toda su vida ha tenido que informar, persuadir e integrarse los unos con los otros.

Se puede considerar que las Relaciones Públicas se gestaron de la mano del Presidente Wilson desde 1914 al 1918 ya que prácticamente todo el gobierno utiliza la maquinaría de la persuasión con ánimo de derrotar la moral de los contrarios y potenciar la moral de los aliados a través de potenciar el poderío norteamericano. ¿Es eso cierto?

Sí, yo trabajé precisamente en el famoso comité para la Información Pública, para los EE.UU., así como para Europa y en concreto París. Pude vivir como todos al unísono con ilusión y coordinados por George Creel y tras situar nuestros enfoques en todas partes del mundo siguiendo una estrategia utilizaron éstos conocimientos de Relaciones Públicas para potenciar el buen hacer de los Estados Unidos, no teniendo esta campaña precedentes en los EE.UU. y fue perfectamente diseñada, con gran éxito.

Tengamos en cuenta que en esa época no existían los medios de comunicación ni las nuevas tecnologías de hoy en día y todo eso costaba más, pero a pesar de todo las palabras nos hicieron ganar la guerra y el favor de la opinión pública.

¿Qué le llevó a abrir una oficina de Relaciones Públicas en París?

En 1925 decidimos abrir una oficina en París para atender la demanda creciente de nuestros servicios en Europa; desde allí atendimos a numerosísimos clientes interesados por lo que ese invento de las Relaciones Públicas podía hacer por éstos, a la hora de persuadir a sus públicos.

¿A qué clientes atendieron?

A numerosos industriales, políticos y empresarios, así como encargos de interés público tal como el que nos hizo la Exposición de París, a través de la cual teníamos que conseguir recuperar la ilusión de los norteamericanos sobre Francia y los franceses con lo que respecta a la Primera Guerra Mundial y conseguir que Francia tuviera una nueva significación ante el espíritu popular.

¿Qué es un consejero de Relaciones Públicas y cuáles son sus funciones?

Bien, un consejero de Relaciones Públicas coordina, dirige y supervisa todas las actividades de su cliente que interesen o afecten de cualquier forma al público de este y a la vez los del público a la organización.

Por tanto, se encarga de la responsabilidad de todo tipo de contacto con el público a la vez que dará a conocer informaciones pensadas estratégicamente para favorecer a su cliente.

¿Qué no tiene que olvidar una empresa u organización en materia de Relaciones Públicas?

Bien, lo que no tienen que olvidar bajo ningún concepto son los siguientes puntos, los cuales con una asesoría de Relaciones Públicas quedarían resueltos:

1. Que cualquier empresa que se precie debe siempre procurar encontrar el interés público.
2. Estar deacuerdo con el término de que el interés público evoluciona con la sociedad y la organización tiene que asumir ese cambio muy rápidamente dando respuesta.
3. Que cualquier organización tiene que estar aceptada por sus públicos, ya no sirve la frase: «Que el público se vaya al diablo», de William Vanderbilt, director del *New York Central*, sino que el público ha de ser informado y tenido en cuenta.

¿En qué época adquieren rango universitario las Relaciones Públicas en los EE.UU?

Adquieren especial relevancia en los años treinta y para ser exactos a mediados; para que tengamos una idea, nosotros en el año 1937 realizamos precisamente un profundo y riguroso estudio sobre este tema.

Del mismo se desprendía que las Universidades de Minnesota, Nueva York, Cornell, Bucknell, Ohio, entre otras, impartían estos estudios universitarios que yo mismo publiqué en un librito que tenía por título *Universidades precursoras de Relaciones Públicas en los Estados Unidos*.

¿Cómo se puede modelar o construir la opinión pública para que nos sea favorable?

Bien, como toda empresa depende del apoyo del público, es muy importante que toda conexión con el mismo esté acorde con las líneas de dirección de la empresa y sus líneas de actuación comprendan a las de sus públicos.

En mi libro *Public Relations* defino cuatro medidas específicas y son: 1) formular los objetivos, 2) analizar e investigar las actitudes que se desprenden del público que depende la empresa hacia la misma, y los servicios y trato que ésta nos dispensa, 3) el estudio e investigación para acercar a la empresa y sus públicos en base a los intereses de ambos, 4) la ejecución del programa de acción dando y generando entre otras acciones *publicity*, que nos permitirá acelerar el obtener la credibilidad y confianza necesarias.

¿De qué manera debe un consejero en Relaciones Públicas asesorar a su cliente?

En base a tres criterios. El primero, deberá analizar e investigar a sus clientes y al público que depende de éste. Segundo, tendrá en base a ese estudio que descubrir los puntos de acercamiento y divergencias entre éstos; y tercero, aconsejará en base a hacer coincidir el interés público y privado para mejorar la relación entre éstos.

¿Qué aconsejaría a una organización antes de contratar a un relaciones públicas o a una firma asesora?

1.º Se tienen que solicitar informes, comerciales y bancarios.
2.º Consulte a asociaciones profesionales o colegios.
3.º Infórmese en medios de comunicación o empresas de la competencia.
4.º Informes a antiguos clientes y actuales.
5.º Confirme el prestigio social.

¿En qué consiste el trabajo de un relaciones públicas?

1.º En saber encontrar los objetivos sociales de su cliente o intereses públicos que puedan tener sus distintos públicos.
2.º Saber encontrar las diferencias entre intereses públicos y los privados.
3.º Hacer coincidir intereses privados de nuestro cliente con los públicos de los que ya depende.
4.º Mantener encendidos estos intereses haciéndolo primero bien y segundo dándolo a conocer constantemente a tiempo y en el momento oportuno.

¿Qué cualidades ha de tener para tener éxito un relaciones públicas?

Hombre o mujer con carácter, íntegro, creativo, hábil y con imaginación, creador, intuitivo, además se le tiene que formar en técnicas de Relaciones Públicas y de empresa.

Deberá, pues, cuidar su propia reputación y respetar los códigos deontológicos, unido a la discreción profesional y personal.

Es muy importante tener las ganas sinceras de hacer el bien en sus campañas.

Ha de tener lógica, objetividad, saber captar rápidamente y separar lo anecdótico de lo preciso, a esto se le tiene que sumar el poder de convicción y el saber expresarse, entre otras cualidades.

¿Qué es para usted el público?

De la expresión utilizada en Relaciones Públicas, opinión pública se deduce de un público unido por unos mismos intereses.

Estos públicos pueden ser más notorios en situaciones de emergencia o en temas que les preocupan por una misma causa.

Pero, lo que denominamos «público» en Relaciones Públicas está formado siempre por varios públicos.

¿De qué forma el relaciones públicas puede persuadir o informar en pro de su cliente a estos públicos?

Entre otras formas, es a través de los líderes religiosos, políticos o dirigentes empresariales o institucionales, pues el individuo que forma la opinión pública del grupo se fija en estos líderes con los que se siente identificado.

Por tanto, el director o jefe de un sector, al representar los intereses del mismo, si podemos convencerlo, convenceremos al resto de seguidores o fieles.

¿A qué hombre de la vida pública ha admirado más y por qué?

A muchos, pero si sólo pudiera escoger a uno sería a Henry Ford, por su tenacidad en el trabajo y convertir sueños en realidades.

¿A qué mujer de la vida pública ha admirado más y por qué?

A la secretaria de Edison ya que era la persona más eficaz; nunca tenía ni en la situación más difícil un no por respuesta.

¿De los presidentes que usted ha conocido y asesorado, cuáles le llamaron más la atención y por qué?

Roosevelt, ya que era protector de los desamparados, pero para obtener esa fama también le ayudó su propia mujer, ya que también lo era, y realmente eso fue así, ya que uno con el roce acaba conociendo a las personas y se da cuenta; fue sin duda un gran héroe americano admirado por todos.

También Eisenhower, ya que fue un gran militar y estratega, si bien como presidente, y con el paso de los años me doy cuenta, fue un presidente normal para los Estados Unidos.

¿Alguna vez renunció a trabajar para algún cliente?

Sí, en numerosas ocasiones, por ejemplo no quise trabajar para Francisco Franco así como para Somoza o Hitler, y en el ámbito comercial a una serie de fármacos de dudosa eficacia bajo mi punto de vista y el de mis empleados así como otros.

¿Qué cliente le dio más prestigio y con cuál se sintió más a gusto trabajando?

Bueno, con todos, me sentí bien con los 500 que asesoré, pues de lo contrario no los hubiese aceptado.

Y los que más prestigio me dieron fueron varios, desde los presidentes de los Estados Unidos, hasta la propia Casa Blanca, así como los Rockefeller o Edison.

¿Qué tiene que hacer un político si quiere ganar las elecciones?

Es fácil; conseguir que la opinión pública formada por distintos públicos nos respalde los ideales que transmitimos, y esto sólo es posible de la mano de los consejeros en Relaciones Públicas.

¿Es cierto que las mujeres fuman por culpa de las Relaciones Públicas?

Sí; no obstante, cuando las persuadimos de que lo hiciesen no conocíamos que el fumar produjera cáncer.

¿Cómo lo hicieron? ¿Costó mucho dinero?

Bueno, en un momento en el que fumar estaba muy mal visto por la sociedad para las mujeres y nunca ninguna se hubiese atrevido a fumar en público, se me ocurrió en pro de los intereses de las mujeres enviar a varias asociaciones feministas de la época unas cartas que decían: «Mujer, defiende tus derechos; el día x concéntrate en la Quinta Avenida de Nueva York y enciende tu antorcha por la libertad, fuma». Y así se hizo y obtuvo un éxito sin precedentes, al día siguiente se podían leer los titulares en todos los periódicos: «La mujer fuma»; y por otro lado, los tabaqueros doblaron de un día para otro su clientela obteniendo las tabaqueras pingües ingresos, pues llegaron a doblar sus ingresos, en tan solo unas semanas.

Por otro lado, la mujer americana era igual al hombre, fumaba y rompía un tópico machista.

La campaña fue una de las más económicas, pues costó lo que vale mandar veinte cartas.

¿Se arrepiente de haber conseguido que las mujeres fumen?

Sí, porque no sólo ayudé a que fumasen sino que con posterioridad, en 1945, diseñé la estrategia publicitaria de promoción para que aún lo hicieran más.

¿Puso remedio?

Sí, cuando me enteré por parte de la administración pública del peligro del tabaco, trabajé gratis para conseguir que se prohibiera la publicidad y se advirtiera del peligro del mismo.

De esa forma puede mirar de nuevo a la cara a mi país.

¿Cree que es justo que los empresarios más poderosos utilicen las Relaciones Públicas en pro de su organización?

Sí, no se puede criticar o censurar al empresario que utiliza inteligentemente las Relaciones Públicas en su beneficio, pues es la persona que arriesga su patrimonio personal, sus horas de trabajo, al no estar con su familia todo lo que querría invertido en su industria, de la que dependen numerosos puestos de trabajo directos e indirectos y con la que genera riqueza a través de unas Relaciones Públicas inteligentes si con eso persuade a sus públicos de los que depende en su pro, por medio de las Relaciones Públicas, lo que por el contrario estaría supeditado a la suerte.

¿Qué es para Vd. la opinión pública?

La opinión pública es un término que describe un grupo de juicios individuales, mal definidos, vivaces y cambiantes, a la vez que es el resultado colectivo de la opinión individual, ahora uniforme, ahora conflictiva, de los hombres y las mujeres que constituyen la sociedad o cualquier grupo social.

Una persona acostumbra a tener unas opiniones establecidas sobre la mayoría de los aspectos de la vida personal y pública. Cambiar estas opiniones es difícil y, a veces, imposible.

4.2.2. Conversaciones con Black, Londres, Reino Unido

Esta unidad recoge un resumen de las conversaciones sobre la profesión de Relaciones Públicas mantenidas entre Black y el autor durante los años de trabajo en común en el Reino Unido y España. Transcribimos algunas de ellas como importante documento histórico para la profesión de Relaciones Públicas.

Deseamos expresar aquí nuestra gratitud a todos cuantos nos han ayudado pero en especial a Bernays, ya que gracias a el conocí a Black, en la ciudad de Brujas, en un congreso de Relaciones Públicas organizado por la CERP. A mi regreso a España pude tener el honor de trabajar con Black.

La relación entre Black y Barquero se extiende desde 1991 hasta 2000, fecha en la que Black fallece en Londres. Esta sección conmemora la relación entre maestro y discípulo.

¿Qué son para usted las Relaciones Públicas?

Las Relaciones Públicas constituyen una contribución para la dirección de empresas. Son el arte y la ciencia de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a la dirección de la organización e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización como del público.

Si tuviera que definir las Relaciones Públicas en dos palabras, ¿cómo lo haría?

Son el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa.

¿Podría definirnos las claves del éxito de las Relaciones Públicas?

Recalcar siempre en la verdad y en la información completa. Mantener el mensaje sencillo, sincero, corto, claro y conciso. No pasarse en los argumentos ni exagerar. Recordar que la mitad de la audiencia son mujeres. Animar la presentación; no hacer la comunicación innecesariamente aburrida y vulgar. Presentar la comunicación apropiadamente, no disfrazarla en exceso ni hacerla demasiado extravagante. Dedicar siempre tiempo a escuchar e investigar la opinión pública. Recordar la importancia vital de la continuidad y seguimiento. Tratar de ser positivo y constructivo en todos los aspectos de la comunicación con los públicos objetivos.

¿Qué características debe tener un consejero en Relaciones Públicas?

Un consejero en Relaciones Públicas debe ser capaz de asesorar sobre la participación de otros expertos en otras materias, cuando esto se requiera para asuntos especializados.

Un consejero es un especialista altamente cualificado a quien se le atribuye y reconoce la suficiente preparación para dar consejos expertos en persuadir a la opinión pública.

¿Está de acuerdo con la idea, ampliamente difundida en iberoamérica, de que las Relaciones Públicas consisten en hacerlo bien y darlo a conocer?

Sí, estoy de acuerdo según el siguiente porcentaje: el 90 por 100 de las Relaciones Públicas consiste en hacerlo bien y conseguir que la empresa lo haga bien, y el 10 por 100 restante en darlo a conocer.

¿Qué incluye la práctica de las Relaciones Públicas?

Incluye la comprensión mutua entre una organización y todos aquellos públicos con los que entra en contacto, tanto dentro como fuera de ella. Asesora sobre la presentación de «la imagen pública» de una organización y desarrolla acciones para descubrir y eliminar rumores u otras fuentes de interpretaciones erróneas, a la vez que amplía la esfera de influencia de una organización por medio de informaciones apropiadas dándolos a conocer a través de las Relaciones Públicas y todo lo que vaya dirigido a mejorar continuamente la comunicación entre personas u organizaciones y sus públicos.

¿Qué no son las Relaciones Públicas?

No son una barrera entre la verdad y los públicos, no son propaganda para imponer un punto de vista independientemente de la verdad, la ética y el interés público de la organización, tampoco son información encaminada directamente a conseguir ventas, aunque las actividades de Relaciones Públicas son importantes en los programas de ventas, ni son estrategias publicitarias; éstas pueden ser útiles a veces para presentar ideas, pero fracasan completamente si se usan frecuentemente. No son publicidad no pagada, es decir *publicity*. Tampoco son meramente relaciones con la prensa, aunque la labor de informar a la prensa son una parte muy importante de la mayoría de programas de Relaciones Públicas para persuadir.

¿Cuáles son los objetivos y finalidades de las Relaciones Públicas?

Las podría resumir en tres: primero, cuidar las relaciones internas y externas así como a los distintos públicos de los que dependemos; segundo, desarrollar estrategias y planes para salvaguardar la reputación. Y tercero, desarrollo y planificación de gestiones para conseguir generar corrientes de credibilidad y confianza.

¿Cuáles son las tres claves para dirigir una situación de crisis en Relaciones Públicas eficazmente?

Primero, por parte de la organización, regular una normativa para resolver estas emergencias. Segundo, métodos contrastados de Relaciones Públicas, facilitados por parte de la organización y ejecutivos adiestrados. Tercero, un equipo altamente instruido para el desarrollo de acciones inmediatas con personal cualificado para hablar en nombre de la organización. Todo esto con rapidez y respuestas eficaces.

Antes de asesorar a un cliente, ¿cuál es el proceso de investigación que Vd. desarrolla?

Primero se plantea el problema por parte del cliente, a continuación desarrollamos unas estrategias sobre la problemática para a continuación buscar antecedentes y desarrollar respuestas. Analizar los datos y desarrollo la campaña.

¿Cuáles son las áreas que por su experiencia afectan directamente a la opinión pública?

Son numerosas, pero las que más interés muestran son las que están relacionadas con la conservación de la energía, la conservación y preservación de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y, a medida que se efectúan progresos tecnológicos, preservación de la calidad de vida. También los derechos humanos, la atención pública en las violaciones de los derechos humanos a escala mundial, la salud, seguridad y bienestar de los empleados de las organizaciones. Protección de los inversores, se realizan extensas gestiones para mantener informados a los inversores actuales. El control de la calidad y seguridad de los productos y los servicios, etc.

¿De qué dependen unas buenas Relaciones Públicas con los clientes?

Las Relaciones Públicas con los clientes dependen muchísimo de la calidad, el precio y los plazos de entrega, pero también muy directamente de la credibilidad y confianza que la empresa genere. Las Relaciones Públicas son vitales para salvaguardar una reputación o para construir una nueva «imagen pública».

¿Qué son para Vd. las Relaciones Públicas financieras?

Sé que tú has publicado uno de los primeros libros en Europa, si no el primero, en Relaciones Públicas financieras, también me consta que has publicado otro de Relaciones Públicas financieras y mercados de valores junto al profesor Huertas y el éxito ha sido tal que incluso se han publicado dos ediciones de ambas y se han tra-

ducido incluso al ruso. Este sector cada vez está cogiendo más auge en Europa, EE.UU. e Iberoamérica, pero a mí me gusta más definirlo como Relaciones Públicas con los inversores.

¿Cuál es el objetivo de las Relaciones Públicas políticas?

Existen varios objetivos, pero principalmente la información política al pueblo; segundo, dar la oportunidad al pueblo de que informe al político e informar al pueblo sobre sus deberes y responsabilidades así como sus derechos, y por último, hacerlo bien y darlo a conocer promoviendo un sentimiento de orgullo cívico.

¿Qué opinión le merece Ivy Lee?

Ivy Lee dejó en 1903 su mal pagado trabajo de periodista para dedicarse profesionalmente como agente de prensa y *publicity*.

Asesoró a importantes empresarios, entre los que destacó sus trabajos para la familia Rockefeller así como para el propio John D. Rockefeller, Jr. Y consiguió transformar la imagen de viejo capitalista avaro por la de un empresario maduro que hacía el bien por la sociedad.

¿Qué opinión le merece Edward Bernays?

Fue el que acuñó el término «consejero de Relaciones Públicas» así como el primero en obtener una cátedra de Relaciones Públicas en la Universidad de New York y publicar el primer libro de esta materia en el año 1923.

¿Está popularizada la práctica de Relaciones Públicas a nivel mundial?

Sí, muchísimo; la práctica de las Relaciones Públicas está reconocida actualmente en muchos países, por ejemplo, la IPRA tiene miembros de prestigio en la Federación Rusa, Zambia, Sudán, Polonia, Uganda, Oman, Kwait, Islas Mauricio, Ungia, China, Chipre, Bulgaria, Antillas Holandesas y Arabia Saudí.

¿Dónde nace el famoso código de ética internacional de Relaciones Públicas denominado «código de Atenas»?

Fue aprobado en Atenas en mayo de 1965 por la Asamblea General de la IPRA, posteriormente fue ligeramente modificado en abril de 1968 en Teherán, para posteriormente ser aprobado el mismo por la CERP el once de mayo de 1965.

Bajo su punto de vista, ¿cuáles son los fallos frecuentes en Relaciones Públicas?

Bajo mi experiencia de juez en los premios mundiales de la IPRA, en la cual tu también has participado, se podrían sintetizar éstos en base a los siguientes puntos:

1. ¿No te acuerdas de que ya te informé?
2. ¿Por qué se nos acusa de ocultar información si ya lo mencionamos en el último informe anual?

3. No investigar científicamente el problema.
4. Recurrir a las Relaciones Públicas sólo en situaciones de crisis.
5. Que el empresario no dé la importancia que merecen las Relaciones Públicas y piense que un problema de imagen lo resuelve el tiempo.
6. La creencia de que una organización ante un problema puede pasar inadvertida ante los medios de comunicación.

¿Le molesta el intrusismo profesional? ¿Y que otras profesiones disfracen la suya utilizando la denominación Relaciones Públicas?

Mi profesión es la de Relaciones Públicas, pero me pueden llamar como quieran, es decir: comunicador, persuador de opinión pública, publicista, comunicador, marketing, lo que quieran, pero yo seguiré adelante con mi trabajo de Relaciones Públicas.

Tengo entendido que en EE.UU. y el Reino Unido existe la tendencia, igual que en España, de abreviar nuestra profesión. ¿Está Vd. de acuerdo?

No, no estoy de acuerdo, no tiene sentido que un asesor en empresas y finanzas diga que es un AEF o que un asesor en Relaciones Públicas diga que es un ARRPP o ARP o simplemente por algunos profesionales que son demasiado perezosos y utilizar la nomenclatura correcta.

¿Qué es para Vd. la publicidad?

Para mí la publicidad intenta fomentar la venta de una marca que representa unos bienes o servicios. Es la estrategia del consumismo por el impulso del deseo.

¿Qué es para Vd. la propaganda?

La propaganda está basada en una estrategia que centra sus esfuerzos en el condicionamiento de la opinión pública.

El objeto de la propaganda es generar un poder colectivo que por lo general suelen ser hechos comprobados.

¿Qué es para Vd. el marketing?

Es el proceso de dirección y gestión que se responsabiliza en la búsqueda y satisfacción para poder cubrir las necesidades de mercado con los clientes.

¿Van de la mano el marketing y las Relaciones Públicas?

Bien, es muy raro que un programa de marketing no incluya el apoyo de actividades de Relaciones Públicas.

¿Cómo se denomina a las Relaciones Públicas que trabajan al apoyo del marketing?

Business to Business.

¿Qué se necesita para alcanzar el éxito en una campaña de Relaciones Públicas persuasivas?

Me identifico plenamente con los mismos ideales de nuestro colega y buen amigo Edward Bernays. Que éstos fueron un análisis previo de la identidad y motivación del emisor, capacidad de identificar a los receptores prioritarios, investigar la relación existente entre el emisor y el receptor, conocimiento de la composición y necesidades de la audiencia objetivo, creación de mensajes que atraigan a la audiencia, conocimiento de los procesos de comunicación y de cómo pueden modificar las actitudes, identificación de los canales de comunicación adecuados.

¿Cuáles son las funciones principales de las Relaciones Públicas financieras?

Las funciones principales de las Relaciones Públicas financieras son promocionar y estimular la credibilidad y la reputación de la empresa, establecer unos buenos vínculos de comunicación con la prensa financiera y los medios de comunicación, identificar y ampliar la base de accionistas de la empresa, defenderse de las adquisiciones por parte de otra compañía, mejorar la comunicación interna y la motivación de los empleados y ayudar en la identificación de adquisiciones.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener un departamento propio de Relaciones Públicas?

Primero, el acceso directo y rápido entre el director de Relaciones Públicas y gerencia de la empresa; segundo, la empresa estará mejor atendida para responder cualquier tipo de pregunta que pueda surgir ante los medios de comunicación; tercero, al trabajar dentro de la propia empresa se podrán hacer investigaciones de Marketing y anticiparse a posibles problemas al estar en contacto directo con los empleados; cuarto, el departamento de Relaciones Públicas identifica plenamente con la organización y apuesta personalmente por su éxito.

Las desventajas son que se corre el riesgo de anquilosarse y lo que es un defecto por parte de un asesor externo puede no serlo por parte de uno externo.

¿Cuáles son las ventajas de emplear asesores externos?

Al no tener intereses directos con la empresa, los consejos son más imparciales. Suelen tener experiencia, trabajan para otras compañías del sector y los problemas en situaciones de crisis nos los pueden resolver más fácilmente.

Como desventajas existe el problema de hacer más caso al de fuera que al de dentro cuando muchas veces el de dentro, al conocer más la empresa y estar en peligro su futuro profesional, estudia más el problema.

¿Las Relaciones Públicas tienden a especializarse?

Sí. Hoy por hoy existen gabinetes altamente especializados en Relaciones Públicas empresariales, sociales, medioambientales, internas, transporte y energía, medicina y salud, institucionales, arte y cultura, etc.

¿Cuántos libros ha publicado?

Cinco en España, diez en el Reino Unido, dos en Rusia, uno en China y tres en los Estados Unidos.

4.3. PIONEROS EN EL ÁMBITO HISPANOAMERICANO

La segunda mitad del siglo XX representa para la profesión de Relaciones Públicas en España y América Latina toda nuestra historia y los principios, técnicas y políticas en las cuales ésta se asienta a través de las doctrinas que Bernays definiera en 1923 en los Estados Unidos.

Fueron muchos los profesionales que destacaron con un importante rol en la profesión, jugando un papel muy importante, y no ha sido fácil su selección, ya que el resultado de esta historia está basado en el profundo y riguroso estudio de las revistas especializadas más antiguas de Relaciones Públicas, *RP Internacional de Relaciones Públicas* y *Promoción de Imagen y Relaciones Públicas*, que recorren la historia hasta nuestros días, así como las más de cien entrevistas a profesionales pioneros de todos los sectores especializados de las Relaciones Públicas: educación, empresa, consejeros independientes y otros, así como el estudio de tratados, libros, manuscritos, y por último las circulares de las asociaciones más antiguas del país como fueron la AERP (Agrupación Española de Relaciones Públicas) y la Asociación Profesional de Relaciones Públicas de Madrid, así como el INIPR (International Institute of Management and Public Relations) y la FIARP (Federación Interamericana de Relaciones Públicas).

Resaltamos, entre otros pioneros españoles y de América Latina a los que hicieron más por la profesión, tres ilustres personajes, sin los cuales la ciencia de las Relaciones Públicas no hubiese alcanzado su plenitud tanto en el aspecto académico como en el institucional y de investigación científica.

El pionero universitario y el que les dio grado de ciencia y sentó sus bases teóricas, técnicas y prácticas fue el profesor Dr. **Jordi Xifra Heras**, fundando la primera Escuela Universitaria en España adscrita a la Universidad de Barcelona, y preocupándose de dar una formación rigurosa de calidad y contenido, y al que tuve el honor de conocer y disfrutar de sus consejos, ya que fue profesor mío en la Universidad de Barcelona y, posteriormente, gracias a él, yo conocería a Bernays. El segundo personaje pionero en el área empresarial en España y quien demostró que con las Relaciones Públicas uno podía triunfar empresarialmente, y se puede decir que nos dio a todos los españoles que trabajamos en Relaciones Públicas un sueldo al abrir las puertas de las relaciones públicas a la empresa, fue el empresario y relaciones públicas **Joaquín Maestre Morata**, al ser el primero que fundó una empresa de este sector, denominada SAE de Relaciones Públicas, y al que tengo el honor de conocer y disfrutar de su amistad, así como de sus consejos.

Otro de los pioneros e impulsores de las Relaciones Públicas en América Latina ha sido el Profesor Dr. *Honoris Causa* **Román Pérez Senac,** al que me une una buena

amistad, el cual está considerado, además, como uno de los máximos exponentes en su país y España.

No obstante, existen muchos otros hombres de Relaciones Públicas y reconocido buen hacer, quienes mencionaremos a lo largo de los Capítulos 5 y 6, que también hicieron mucho por la profesión de Relaciones Públicas.

De hecho, hoy en día, son muchos los expertos que prestigian con su buen hacer nuestra profesión, pero nos hemos visto obligados a escoger a tres que de nuestra exhaustiva y documentada investigación se desprende son los pioneros más representativos, y que gracias a las acciones y esfuerzos de éstos, las Relaciones Públicas ocupan el lugar que ocupan en Hispanoamérica.

4.3.1 Profesor Dr. Jordi Xifra Heras

El Dr. **Jordi Xifra Heras** nació en Figueras, en 1926, y falleció en Garriguella, en el año 1990, llorado por cientos de consejeros en Relaciones Públicas, alumnos, profesores, colegas y amigos, que se unieron a los numerosos homenajes que durante ese año se celebraron en Barcelona y otros puntos de la geografía española y europea.

Destacamos sus títulos universitarios más significativos: doctor en Ciencias Políticas y Económicas (Premio extraordinario, Universidad de Madrid, 1955), doctor en Derecho (Universidad de Madrid, 1948), licenciado en Ciencias Políticas y Económicas (Premio extraordinario, Universidad de Madrid, 1949), licenciado en Derecho (Universidad de Barcelona, 1946), licenciado en Ciencias de la Información (Universidad Autónoma de Barcelona, 1981).

Sus cargos docentes fueron: en la Universidad de Barcelona, profesor titular de Derecho Constitucional, fundador y director de la Escuela Superior de Relaciones Públicas, adscrita a la Universidad de Barcelona, profesor encargado de la Cátedra de Derecho Político, 1954/58, profesor encargado de la Cátedra de Sociología y Relaciones Públicas (Facultad de Ciencias Económicas, 1954/55), profesor encargado de la Cátedra de Teoría del Estado (Facultad de Ciencias Económicas 1955/56).

Otros cargos que consideramos de interés son: Director del Instituto de Ciencias Sociales de la Diputación de Barcelona, Decano Honorario de la Academia de Doctores de Catalunya y Baleares, Presidente de la Academia de Ciencias Sociales y Políticas de Barcelona, Presidente de la «Conference Internationale pour l'enseignement universitaire des Relations Públiques», Director de la Escuela de Sociología de los Institutos de Estudios Sociales de Barcelona y de Estudios Políticos de Madrid, Decano-Presidente de la Academia de Doctores de Cataluña y Baleares, Profesor de la Escuela Oficial de Periodismo de Barcelona, Vicepresidente de la Comisión Española de Estudios e Investigación sobre la información, Administrador del Centre Européen de Relations Públiques, Profesor del Instituto de Estudios de Administración Local, Profesor de la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, Profesor encargado de diferentes cursos de Ciencia Política en las Universidades de Ginebra, Montpellier, Cagliari,

Buenos Aires, Rosario, Córdoba (Argentina), La Plata, Fortaleza (Brasil), Presidente de la Comisión Mixta de Cultura y Bellas Artes del Ayuntamiento de Barcelona, y Director del Centro asociado a la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) de Girona.

Los honores y distinciones que se otorgaron a la brillante carrera del Profesor **Jordi Xifra** fueron: Académico correspondiente de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Comendador de la Orden de Isabel la Católica.

Fue miembro de pleno derecho de las siguientes instituciones: Asociación Española de Ciencias Políticas, Asociación Española de Ciencias Administrativas, Asociación Internacional de Estudios e Investigaciones sobre la información, Asociación Internacional de Ciencia Política, DTK International Honour Social Science Society (EE.UU.), Asociación Argentina de Ciencia Política, Instituto de Estudios Europeos, Instituto de Derecho Constitucional de la Universidad de la Plaza (Argentina), Instituto de Derecho Constitucional de la Universidad de Córdoba (Argentina), Presidente de la Junta de Directores de Centros de la UNED 1981/83, Académico Numerario de la Real Academia de Farmacia de Barcelona, Presidente de la Academia de Ciencias Sociales y Políticas de Barcelona.

Sus importantes contribuciones académicas y publicaciones científicas y de investigación son: *Introducción al estudio de las modernas tendencias políticas*, Barcelona, Ed. Bosch, 1954; *Síntesis histórica del pensamiento político,* Barcelona, 2.ª ed., Ariel, 1957; *Curso de Derecho Constitucional,* Tomo I, 2.ª ed., Bosch, 1957, Tomo II, Ed. Bosch, 1962; *Formas y Fuerzas Políticas,* Barcelona, Ed. Bosch, 1958; *La Estructura del Estado,* Barcelona, Ed. Bosch, 1958; *Regímenes políticos contemporáneos,* Barcelona, Bosch, 1958; *Instituciones y sistemas políticos. La estructura constitucional de España,* Barcelona, Ed. Bosch, 1961; *Problemas del mundo actual* (en colaboración con José M.ª Hernández Rubio), Barcelona, Ed. Bosch, 1958; *La Representación familiar*, Madrid, 1961 (deleg. Asociaciones); *El control de las fuentes informativas de la sociedad política actual,* Madrid, 1964; *Introducción a la política,* Barcelona, CREDSA, 1965; *El Pensament Social de Prat de la Riba, exposat per ell mateix*, Barcelona, Ed. Bosch, 1971; *La información. Análisis de una libertad frustrada,* Barcelona, 1973, Ed. Hispano-Europea, trad. portuguesa, Río, 1975; *Constitucions, partits i autonomies 1808/1978. La dinámica constitucional de l'Estat Espanyol,* Barcelona, Ed. Bosch, 1981; *El sistema polític de l'Estat Espanyol i de les Autonomíes; Los mejores casos prácticos de Relaciones Públicas seleccionados por la PRSA,* 1987, Premios Yunque de Plata; *Derecho Constitucional*, 3.ª edición; *Las ideologías del poder en la Antigüedad,* Barcelona, Ed. Bosch, 1983; *Lecciones del Derecho Político,* Barcelona, 1988; *La promoción de la salud en la Constitución Española,* 1988; *Atzagaiades i estirabots*, Figueres, 1988.

Además, cabe destacar más de 60 trabajos monográficos, entre ellos: «Relaciones Públicas y Ciencias Sociales» (1983) y «Relaciones Públicas en la Empresa» (1985), publicados por la Escuela Superior de Relaciones Públicas; «La Constitució com a norma i com a Llei» en *Revista d'Informació Legislativa* (Senado Federal de Brasil, 1983), «Dimensió material de la Constitució» en *Anuario de Derecho Político* de la

Càtedra de Dret Polític de la Universitat de Barcelona, 1983; «La jurisdicció en la Constitució de 1978» en el libro *El Poder Judicial*, 3 vol. D.G. de lo Contencioso, 1983; «La justicia constitucional», en *Revista Argentina de Derecho Constitucional,* 1984; «La informació com a arma del parlament», en el libro *Las Cortes Generales,* Direcció Glral. de lo Contencioso, 1985; «El orígen del federalisme nord-americà» en *Quaderns de l'Institut de Ciències Socials,* núm. 7, 1985; «Autonomia i mitjans de comunicació», en *Quaderns de Ciències Socials,* 1981.

En la actualidad, la Universidad de Girona otorga un importante premio con su nombre, el cual ha sido aceptado por parte de la clase empresarial, institucional y política más representativa de Hispanoamérica y Europa, y hoy en día, sigue su fecundo trabajo uno de sus hijos, el abogado y experto en Relaciones Públicas **Jordi Xifra i Triadú,** quien además ha publicado numerosos libros en la materia y es el primero en publicar un libro de esta disciplina en catalán.

4.3.2. D. Joaquín Maestre Morata, empresario

Joaquín Maestre se graduó en la Escuela Superior de Publicidad para dedicarse, rápidamente, a la empresa. Recientemente, año 2000, fue galardonado por ESERP, con el título de *Honorary Degree*, y por el Ilustre Colegio de Relaciones Públicas por su insaciable entrega y dedicación hacia la profesión de la que fue un empresario ejemplar, remontándose, pues, a los orígenes de este pionero a la Compañía Feijoo que fundó él mismo, dedicada a la publicidad, y teniendo clientes de diversos sectores; destacaba, entre éstos, Manem, una importante compañía de artes gráficas de Barcelona, siendo su gerente **Francisco Font Cuberta.** Este último creó en 1955 la compañía de publicidad Danis.

A ambos profesionales les unía una buena amistad, lo cual hizo que una vez posicionada Danis como la mejor compañía de toda España, fichasen a **Joaquín Maestre** para dirigir el primer departamento de Relaciones Públicas dedicado a generar prestigio sin usar técnicas publicitarias dentro de Danis, argumentándole: «ganarás tanto dinero como un futbolista extranjero, hijo de padres españoles», y obviamente, **Maestre** aceptó, por suerte para nuestra profesión.

Posteriormente **Joaquín Maestre** crearía una de las más importantes compañías de Relaciones Públicas, denominada SAE de Relaciones Públicas, que más tarde traspasó por una importante cifra económica a la multinacional de Relaciones Públicas Shandwick, una de las más importantes del mundo, que incluso cotiza en el mercado de valores, y tiene entre todas sus sedes mundiales cerca de 2.500 empleados. No obstante, en aquella época aún se encontraban ejerciendo la profesión, pero sin definirla explícitamente como tal.

Joaquín Maestre trabajó en esta compañía durante seis años, siendo él mismo punto de referencia de los publicitarios de aquella época por la calidad y contenido de sus campañas, para dar prestigio, credibilidad y confianza a sus clientes, a través de técnicas como la propaganda, marketing, «publicity» y otras, siendo en ese momento,

en el que se sientan las primeras bases y precedentes empresariales de lo que hoy se entiende por la profesión de Relaciones Públicas en España.

Paralelamente a **Joaquín Maestre**, otro especialista, **Richard Jenner**, importante *free-lance,* representaba en España los intereses de imagen y Relaciones Públicas de compañías norteamericanas en esta disciplina, destacando por su profesionalidad y buen hacer.

4.3.3. Román Pérez Senac, pionero en América Latina

El profesor **Román Pérez Senac** nació el 22 de agosto de 1931 en Uruguay. Es considerado pionero de las Relaciones Públicas en su país y en América Latina. Su esfuerzo y dedicación en el desarrollo de estas actividades se remonta a 1962, fecha de la fundación de la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas, cuya presidencia ostenta desde 1975.

Desde muy joven se inició en el periodismo, habiendo colaborado en distintos diarios y radios de Montevideo.

Sus estudios literarios y filosóficos lo llevaron a escribir una apología del prócer uruguayo José Artigas en 1950, el libro de ensayos filosóficos *Albores del Ser* (1951), y luego los opúsculos *El existencialismo, filosofía de nuestra época* y *Jean-Paul Sartre, el novelista y el filósofo.*

De esta conjunción de periodismo y filosofía, materia de la que es profesor, nació su inclinación por las Relaciones Públicas, cuando aún eran simplemente un «hecho» y no una profesión definida en América Latina. Al mismo tiempo, su interés por la Información de Extensión lo llevó a participar en cursos especializados del entonces Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA.

A partir de 1962 representó a Uruguay en congresos interamericanos y mundiales de Relaciones Públicas. Fue el primer panelista uruguayo en un congreso mundial de Relaciones Públicas en Río de Janeiro, 1967, abordando el tema «Relaciones Públicas en el Gobierno», junto a las principales figuras de entonces en la materia, como Leone Baxter, ex-asesora del Presidente Kennedy.

En la década de 1960 dirigió en Uruguay la Agencia Nacional de Informaciones (ANI), desarrolló espacios culturales en radio y televisión.

Inició en Uruguay en 1962 los cursos de Relaciones Públicas a nivel empresarial, estatal y agrario. En 1962, en el III Congreso Interamericano de Relaciones Públicas en Santiago de Chile, compartió un panel sobre «Relaciones Públicas en la Empresa» con Federico Sánchez Fogarty, que fuera el fundador en 1960 de la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP, hoy CONFIARP).

En el ámbito oficial, en su país estuvo a cargo de las Relaciones Públicas en el Ministerio de Salud Pública (1967-68) y Ganadería y Agricultura (1968-70). Integró la delegación uruguaya a la Conferencia Mundial de la FAO en Roma (1969), así como la delegación uruguaya ante la Misión Rockefeller, en Estados Unidos.

En 1966, en reunión celebrada en México, asume por primera vez como directivo por Uruguay de la entonces FIARP.

Desde 1968 forma parte de la Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Públicas (CIPERP).

En la década de 1970-1980 fue corresponsal en Uruguay de la «Dpa», Agencia Noticiosa Alemana y de Radio Programas «Hemisferio»-Verbatim Inc. de los Estados Unidos.

En dicha década recibió diferentes distinciones tales como Miembro del Grupo América, Miembro de Honor de la Federación de Institutos Culturales de la Argentina, Miembro Correspondiente del Instituto Argentino de Historia de las Ideas, del Centro Cultural «Euclides da Cunha», de Brasil, Académico Honorario de la Academia Universal de Autores de Roma. Presidió el Comité Rioplatense de Periodismo Agrario y fue Secretario de Relaciones Públicas del Club de la Prensa Extranjera, en Uruguay.

En la década de los setenta fue Asesor en Relaciones Públicas de diversos organismos nacionales e internacionales, entre los que se destaca la Asociación Rural de Uruguay y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), de la OEA.

En 1980 asumió la Dirección de Relaciones Públicas de Publicidad Oriental, también en Uruguay, donde desarrolló una activa labor organizando y participando en la planificación de Relaciones Públicas para importantes empresas privadas y organismos públicos del país.

En 1980 es elegido Vicepresidente de la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP), responsabilizándose de la llamada Zona Sur de América.

En 1982 en sesión del Consejo Directivo realizada en Foz de Iguazú (Brasil) es elegido Presidente de la Federación, siendo reelegido sucesivamente en 1983, Montevideo; 1984, Bogotá; 1985, Asunción; 1987, Caracas; 1989, Quito; hasta 1990, en que deja la Presidencia y es designado Consejero Permanente de la CONFIARP.

En 1992 es elegido nuevamente Presidente de la Organización Continental (Buenos Aires), reelegido en 1994 en Río de Janeiro, hasta 1996. En el 2000 en sesión de Montevideo, el Consejo de Dirección lo eligió por novena vez, Presidente de la CONFIARP hasta el año 2002.

Es de subrayar que como presidente de la FIARP-CONFIARP, el profesor **Román Pérez Senac** presidió más de un centenar de eventos internacionales y mundiales y ha pronunciado numerosas conferencias en los más distintos foros nacionales e internacionales, en América latina, Europa, EE.UU., Israel y Suráfrica.

En su Presidencia la Organización Continental asumió un rol importantísimo para las Relaciones Públicas. Suscribió acuerdos de cooperación recíproca en la década de 1980 con la IPRA (International Public Relations Association), con la IABC (International Association Business Communicators) de los Estados Unidos, con el Centro Europeo de Relaciones Públicas (CERP) y con el Consejo General de Asociaciones de Profesionales de Relaciones Públicas de España.

La CONFIARP es organismo asesor de: Naciones Unidas, OEA, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Junta del Acuerdo de Cartagena.

En 1987 fue merecedor de la distinción otorgada por la Organización de las Naciones Unidas, denominada «Mensajera de la Paz».

Esta actividad tenaz y consecuente de la FIARP primero y de la CONFIARP después ha sido determinante para consolidadr la Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas.

Durante las sucesivas Presidencias del Profesor **Pérez Senac,** la institución se convirtió en Confederación en 1985 en Asunción, y se instituyó el «Código de ética» en la reunión de Buenos Aires en 1986.

En 1994, se realizó en Punta del Este (Uruguay) el XIII Congreso Mundial de Relaciones Públicas, organizado por la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas, siendo el profesor **Pérez Senac** el presidente de la Comisión Organizadora. CONFIARP asumió así un rol protagónico y se alcanzó una cifra récord de asistencia en congresos mundiales, con sesenta y dos países, incluidos todos los miembros de la CONFIARP.

En 1995, el profesor **Pérez Senac** suscribió un convenio con la Universidad de San Martín de Porres, Lima (Perú), por la cual el Centro Interamericano de Estudios Superiores de Relaciones Públicas, CIESURP, pasó a estar adscrito a dicha Universidad.

A partir del convenio, el CIESURP (considerado el brazo académico de la CONFIARP) suscribió acuerdos bilaterales con varias universidades de América, analizó y reelaboró el diseño curricular de las Relaciones Públicas e impulsó la constitución de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP).

También promovió la actividad de la Cátedra Superior Itinerante de CONFIARP, con ánimo a dar a conocer las técnicas y nuevas tendencias de las Relaciones Públicas en el mundo.

Distinciones conferidas

Además de las distinciones referidas anteriormente, como Presidente de FIARPCONFIARP el Profesor Pérez Senac ha recibido distinciones de relevancia.

En 1994 fue distinguido como *Doctor Honoris Causa* de la Universidad de San Martín de Porres, Lima (Perú), la primera distinción de esa categoría que se concede en América a un profesional de Relaciones Públicas.

1994: Réplica del Código de Atenas, IPRA.

1994: Premio Arturo Okuniev, Consejo Profesional de Relaciones Públicas, Buenos Aires.

1995: Premio Nacional de Relaciones Públicas de España.

1995: Siurell de Plata de la Asociación Profesional de Relaciones Públicas y Asesores de Baleares. Miembro de Honor.

1995: Diploma de Honor de la Asocación de Relacionistas Públicos de la Libertad, Trujillo (Perú).

1995: Plaqueta y diploma como Miembro de Honor del I Congreso Internacional de Relaciones Públicas y Ceremonial, Buenos Aires.

1996: Medalla de Honor de la Orden Heráldica (Argentina).

1997: «Demos de Plata» del Instituto Superior de Relaciones Públicas y Ceremonial, en La Plata (Argentina).

1998: Premio «Paul Harris» del Rotary International.

1998: Miembro de Honor del Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Complutense de Madrid (España).

1999: Distinción del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Provincia de Buenos Aires.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1. ¿Por qué es considerado Edward Bernays el pionero de las Relaciones Públicas?
2. ¿En qué año y qué libro fue el primero que se publicó en materia de Relaciones Públicas?
3. Explique, según el criterio de Barquero, los trece puntos de la contribución de Bernays a las Relaciones Públicas.
4. ¿Dónde nació Edward Bernays?
5. ¿Cómo se denominó la primera organización estatal norteamericana de propaganda y por qué fue considerada la organización que demostraría al mundo lo que se puede obtener con las Relaciones Públicas?
6. ¿Cuál fue el papel de George Crell en las Relaciones Públicas?
7. ¿Cuál ha sido la evolución histórica de las Relaciones Públicas?
8. ¿Fue Bernays Relaciones Públicas de Franco, Hitler o Somoza? ¿Cuáles fueron los clientes de Bernays que más fama le dieron?
9. Cite los libros más representativos de Edward Bernays.
10. ¿Cuáles fueron los tres pioneros hispanoamericanos más reresentativos y por qué?
11. ¿Cuáles fueron los principales aportes de Xifra, Maestre y Senac al mundo de las Relaciones Públicas hispanoamericanas?
12. Defina qué es la ciencia de las Relaciones Públicas.
13. ¿Es importante que un ejecutivo conozca técnicas de Relaciones Públicas?
14. ¿Se puede construir la opinión pública?
15. ¿Qué es el público?
16. ¿Qué cuidados ha de tener en Relaciones Públicas?
17. Defina las claves del éxito en Relaciones Públicas.
18. ¿Quién fue Ivy Lee?
19. ¿Qué es el código de Atenas?
20. Diferencias entre Relaciones Públicas, marketing, propaganda y publicidad.

Referencias

Aaker, David A., ***Construir marcas poderosas.*** Barcelona: Ediciones Gestió 2000 S.A., 1996.

Adler, Norman A., y otros, ***Public Relations (reprints of selected articles, n.º 1121).*** Estados Unidos: Harvard Business Review.

AERP y CERP, ***Código de Lisboa. Código Europeo de Deontología Profesional de las Relaciones Públicas.*** Barcelona, 1978/1989.

Agenda de la Comunicación. Ministerio de Presidencia. Secretaría General del Portavoz del Gobierno, 1996.

Ali, Moi, ***Practical Marketing and PR for the small Business.*** Londres: Institute of Directors / Kogan Page, 1998.

Allfort, G.W. y Postman, Leo, ***Psicología del Rumor.*** Buenos Aires: Editorial Psique, 1967.

Alonso Escalona, Juan José y otros, ***Técnicas de la Publicidad Persuasiva.*** Instituto Nacional de Publicidad, Madrid, 1971.

Andrés, Amado J., ***Apuntes de Relaciones Publicas, teoría y práctica de las Relaciones Publicas.*** Madrid: Ediciones Góndola, 1981.

Antona Illanes, Alejandro, ***Las Relaciones Públicas. Técnicas de comunicación.*** Sevilla: Ediciones Alfar/Universidad, 1991.

Aranguren, José Luis, ***La Comunicación Humana.*** 2.ª edición, Madrid: Biblioteca para el hombre actual, Ediciones Guadarrama, S.A., 1975.

Arceo Vacas, José L., ***Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas.*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1988.

Arceo Vacas, José L., ***Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas (n.º 3).*** Madrid: Instituto de Comunicación Institucional y Empresarial. Universidad Complutense de Madrid, 1996.

Arceo Vacas, José L., ***Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas.*** Madrid: Instituto de Comunicación Institucional y Empresarial. Universidad Complutense de Madrid, 1997.

Ardoino, J., ***Information et Communications.*** París: Les éditions d´organisation, 1964.

Arfin, F. N., ***Financial Public Relations. Lessons from the corporate Leaders.*** Londres: Financial Times. Pitman Publishing, 1994.

Arnaldi, Piero, ***Manual de Relaciones Públicas.*** Madrid: Ediciones Ibérico-Europea, 1968.

Arnaldi, Piero, ***Las Publicaciones de la Empresa.*** Barcelona: Biblioteca Técnica Comercial, Seix Barral, 1971.

Aronoff, Craig E. y Bastein, Otis W., ***Public Relations. The profession and the practice.*** Minnesota: West Publishing Company, 1983.

Aubach Guiu, Mª Teresa y otros, ***Europa, Familia de naciones: Fundamento de Paz.*** Barcelona: Herder, 1987.

Bandraz, J. F., ***L´entreprise malade du secret.*** Francia, 1970.

Barnicoat, John, ***Los Carteles*** de la colección Vías de Comunicación, Barcelona: Ediciones Gustavo Gili, S.A., 1973.

Barquero Cabrero, José Daniel, ***Relaciones Públicas, de las técnicas comunicativas a la aplicación de las ciencias sociales en las Relaciones Públicas.*** Asociación de Profesionales de Relaciones Públicas, 1989.

Barquero, José Daniel, ***Relaciones Públicas (de las técnicas comunicativas a la aplicación de las Ciencias Sociales en los procesos de Administración de las Relaciones Públicas. Ensayo Biográfico del Dr. Bernays).*** Barcelona: Grinver, S.A., 1990.

Barquero Cabrero, José Daniel, ***Relaciones Públicas.*** 2.ª edición, Editorial Blume Naturart, 1990.

Barquero Cabrero, José Daniel, ***Relaciones Públicas Financieras. Realidad de Alta Dirección empresarial y factor de éxito.*** Barcelona: Club d'Inversió –la Llotja de Mar- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona, 1992.

Barquero Cabrero, José Daniel, ***Manual de Relaciones Públicas Empresariales. Toda la experiencia de los más importantes expertos en esta disciplina, la obra más actual y completa sobre la actividad que nadie puede eludir.*** Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1994.

Barquero Cabrero, José Daniel, ***Relaciones Públicas Financieras. Factor clave del éxito empresarial.*** Barcelona: Gestión 2000, S.A., 1994.

Barquero, José Daniel, ***Casos Prácticos de Relaciones Públicas.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1995

Barquero Cabrero, José Daniel, ***Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales (2.ª edición ampliada).*** Barcelona: Edicions Gestiló 2000, 1999.

Barquero, José Daniel, ***Relaciones Públicas Financieras.*** Rusia, por la Editorial DIELO a través de la Universidad Nacional de Moscú.

Barquero, José Daniel y Barquero, Mario, ***El libro de Oro de las Relaciones Públicas. Cómo aumentar los beneficios de su empresa a través de las Relaciones Públicas.*** Barcelona: Edicions Gestió 2000, 1996.

Barquero, José Daniel y Huertas, Fernando, ***Relaciones Públicas Financieras y Mercado de Valores,*** Barcelona: Naturart, S.A., 1992.

Barquero Cabrero, José Daniel y Vázquez, Elvira dirigen la primera colección europea de libros de Relaciones Públicas: ***Vías de Comunicación y Relaciones Públicas.***

Barroso Asenjo, Parfirio, ***Fundamentos deontológicos de las ciencias de la información. Prensa, radio, televisión, cine, Publicidad y Relaciones Públicas. Manual para preparar oposiciones.*** Barcelona: Editorial Mitre, 1985.

Beal, George M. y otros, ***Los secretos de la dinámica de grupos.*** Barcelona: Biblioteca técnica comercial, Seix Barral, 1973.

Beals, Melba, ***Expose yourself. Using the power of Public Relations to promote your business and yourself.*** San Francisco: Chronicle Books, 1990.

Beard, Mike, ***Running a Public Relations Department.*** Londres: Kogan Page, 1997.

Bell, Quentin, ***The PR Business. An insider's guide to Real-life Public Relations.*** Londres: Kogan Page, 1991.

Beltrán, Luis y otros, ***Sociología de las Relaciones Públicas.*** Instituto de Ciencias Sociales de la Diputación.

Benio, Jordi, ***Teoría social de la Persuasión.*** Ediciones Mitre, 1983.

Benito Jaén, Ángel, ***Teoría General de la Información.*** Madrid: Biblioteca Universitaria Guadiana, 1971.

Berger, J., ***Modos de ver: colección, comunicación y visual.*** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A., 1974.

Berghahn, Volker R. y Karsten, Detlev, ***Las Relaciones laborales en Alemania Occidental.*** *Informes y estudios.* Madrid, 1993.

Berlo, David K., ***El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y práctica.*** Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1969.

Bernays, Edward L., ***An outline of careers.*** Nueva York: George H. Doran Company, 1927.

Bernays, Edward L., ***Propaganda.*** 5.ª edición, Nueva York: Horace Liveright, 1928.

Bernays, Edward L., ***Careers for Men. A practical guide to opportunity in Business.*** New York: Garden City Publishing Co., Inc., 1939.

Bernays, Edward L., ***Speak up for Democracy. What you can do. A practical plan of action for every american citizen.*** Nueva York: The Viking Press, 1940.

Bernays, Edward L., ***Public Relations.*** 1.ª edición, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952.

Bernays, Edward L., ***The Engineering of Consent.*** 1.ª edición, Oklahoma: University of Oklahoma Press: Norman, 1955. En los años 1956 y 1969 su editorial realiza dos impresiones más.

Bernays, Edward L., ***A definitive study of Your future in Public Relations.*** Nueva York: Richards Rosen Press, 1961.

Bernays, Edward L., ***Biographie einer idee.*** Alemania: Econ-Verlag, 1967. Primera edición (en inglés), Editorial Simon and Schuster, 1965.

Bernays, Edward L., ***Biography of an Idea: Memoirs of Public Relations Counsel.*** Nueva York: Simon and Schuster, 1965.

Bernays, Edward L., ***Relaciones Públicas.*** Buenos Aires: Ediciones Troquel, 1966. Segunda edición, Colección Biblioteca, 1969 «El tema del Hombre».

Bernays, Edward L., ***Yours future in a Public Relations Career.*** Nueva York: The Rosen Publishing Group, Inc., 1983.

Bernays, Edward L., ***The alter years. Public Relations insights 1956-1986.*** Nueva York: H & M Publishers, 1986.

Bernays, Edward L., ***Crystallizing Public Opinion.*** Barcelona, 1990.

Bernays, Edward L., ***Los últimos años: Radiografía de las Relaciones Públicas (1956-1986).*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias/Escuela Superior en Relaciones Públicas, 1990.

Bernays, Edwards L., ***Clásicos de las Relaciones Públicas. Cristalizando la Opinión Pública.*** Barcelona: Edicions Gestió 2000, 1998.

Bernays, Edward L. y Hershey, Burnet, ***The Case for reappraisal of U.S. Overseas information policies and programs.*** Londres: Praeger Publishers, 1970.

Bernays, Edward L. y otros, ***The Broadway Anthology.*** Nueva York: Duffield & Company, 1917.

Bernstein, David, ***La imagen de la empresa y la realidad.*** Plaza & Janes, 1986.

Biddlecombe, Peter, ***Financial advertising and Public Relations.*** Londres: Business Books Ltd., 1971.

Bivins, Thomas, ***Handbook for Public Relations Writing.*** Illinois: NTC Business Books, 1991.

Black, Sam, ***The role of Public Relations in Management.*** Londres: The Modino Press Ltd., 1972.

Black, Sam, ***The institute of Public Relations 1948/1973. The first twenty-five years.*** Londres: The Institute of Public Relations, 1973.

Black, Sam, ***Practical Public Relations.*** 4.ª edición, Londres: Pitman Publishing Ltd., 1976.

Black, Sam, ***Public Relations in the 1980's.*** Londres: Pergamon Press, 1980.

Black, Sam, ***Relaciones Públicas, un factor clave de Gestión.*** Editorial Hispano-Europea, Colección ESADE.

Black, Sam, ***Exhibitions and Conferences from A to Z.*** Londres: The Modino Press Ltd., 1989

Black, Sam, ***Introduction to Public Relations.*** Londres: The Modino Press Limited, 1989.

Black, Sam, ***ABC de las Relaciones Públicas. Todos los secretos y fundamentos de los Relaciones Públicas, con ejemplos reales.*** Barcelona: Gestión 2000, S.A., 1994, y por Kogan Page Publishers, 1993.

Black, Sam, ***Casos de Relaciones Públicas Internacionales. Los 40 mejores casos internacionales de Relaciones Públicas galardonados por la IPRA.*** Barcelona: Ediciones Gestió 2000 S.A., 1994, y el original inglés por Kogan Page Publishers, 1993.

Black, Sam, ***International Public Relations. Case studies.*** Londres: Kogan Page (2.ª edición), 1995.

Black, Sam, ***The practice of Public Relations.*** Oxford: Butterworth Heinemann (4.ª edición), 1995.

Black, Sam y Murdoch, Tony, ***A commitment to Excellence. The first forty.*** Suecia: IPRA, 1995.

Bland, Michael, ***Novo Manual de Relaçôes Públicas.*** Lisboa: Biblioteca de Gestâo Moderna. Editorial Presença, 1989.

Blázquez Fernández, Niceto, ***Información Publicitaria y Relaciones Públicas.*** Madrid: Ediciones Notigraf, 1993.

Bloom, Melvyn H., ***Public Relations and Presidential Campaigns: A crisis in democracy.*** Nueva York: Thomas Y. Crowell Company, 1973.

Blumenthal, Sidney, ***The permanent campaign. Inside the world of Elite political operatives.*** Boston: Beacon Press, 1980

Blyskal, Jeff y Blyskal, Marie, ***PR How the Public Relations Industry Writes the News.*** Nueva York: William Morrow & Company, Inc., 1985.

Bofill, Juan A. y otros, ***Primer Curso de Sociología.*** Barcelona: Dpto. de Actividades Culturales de la ETSIIB, 1971.

Boiry, Philippe A., ***Les Relations Publiques. On la stratégie de la confiance.*** París: Eyrolles, 1989.

Boiry, Philippe A., ***Clásicos de las Relaciones Públicas. Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza.*** Barcelona: Edicions Gestió 2000, 1998.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, ***La Comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas.*** México: Editorial Trillas, 1994.

Borden, George A. y Stone, John D., ***La Comunicación Humana, el proceso de interrelación.*** Buenos Aires: Editorial El Ateneu, 1982.

Bormann, Ernest G. y otros, ***La Comunicación. Un problema de la organización moderna.*** Bilbao: Ediciones Deusto, 1974.

Borrini, Alberto, ***Cómo competir en el mercado de la Opinión Pública.*** Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1992.

Botaya, Felipe, ***Marketing. Pompas Fúnebres.*** Barcelona: Laia Libros, 2000.

Bowman, Pat y Ellis, Nigel, ***Manual of Public Relations.*** 2.ª edición, Londres: Heinemann, 1977. (La primera edición se realiza en 1969.)

Breth, Robert D., ***Las comunicaciones en la Dirección de Empresas.*** Barcelona: Biblioteca Técnica Comercial, Seix Barral, 1972.

Briddlecombe, Peter, ***Goodwill. The wasted asset.*** Londres: Business Books Ltd., 1971.

Brody, E.W. y Stone, Gerald C., ***Public Relations Research.*** Nueva York: Prager Publishers, 1989.

Brody, E.W. y Lattimore, Dan L., ***Public Relations Writing.*** Nueva York: Prager Publishers, 1990.

Broom, Glen M. y Dozier, David M., ***Using research in Public Relations. Applications to program management.*** New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

Brown, Fred R., ***Management: concepts and practice.*** Washington: 1967.

Brun Menéndez, Luis y Vilaró Escudé, Luis, ***Aproximación al Derecho de la Comunicación y sus aplicaciones a los Relaciones Públicas.*** Ediciones Sant José, Colección ESERP, 1995.

Budd, John F. Jr., ***Ethical Dilemmas in Public Relations. A pragmatic examination.*** Londres: IPRA, 1991.

Burgoon, Michael, ***Communication yearsbook. An annual Review publishes for the International Communication Association.*** Londres: Sage Publications, 1982.

Burnett, Verne, ***Solving Public Relations Problems.*** Nueva York: B. C. Forbes & Sons Publishing Co., Inc.

Business International European Research Report, ***Corporate External Affairs –blueprint for survival–.*** Nueva York, 1975.

Cabrera, Juan A., ***Las Relaciones Públicas en la Empresa.*** Madrid: Acento Editorial, 1996.

Calduch Cervera, Rafael, ***Relaciones Internacionales.*** Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales S.A., 1991.

Califice, Charles, ***La communication dans le secteur non-marchand.*** Bruselas: Editions Labor, 1989.

Campiche, Samuel, ***Les patrons et la Bible.*** Suiza: Editions de la Matze, 1980.

Canfield, Bertrand R., ***Public Relations.*** Buenos Aires.

Canilli, Claudia, ***Curso de Relaciones Públicas. Objetivos, Instrumentos, Técnicas. Colección la llave de su éxito.*** Barcelona: Editorial de Vecchi, 1993.

Carnegie, Dale, ***Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios.*** 29.ª edición, Buenos Aires: Ediciones Cosmos, 1972.

Carontini, Enrico, ***Existence Humaine et Communication Sociale. Approche des structures existentielles de la communication.*** Louvain: Centre des techniques de diffusion. Universite Catholique de Louvain, 1969.

Carr, E. H. y otros, ***Los Derechos del Hombre.*** Ediciones de Bolsillo, Editorial Laia, S.A., 1973.

Carrasco Belindron, Julián, ***Relaciones Públicas.*** Instituto de Estudios de Administración Local, 1977.

Carter Smith, Virginia y Hunt, Susan, ***The new guide to student recruitment marketing.*** Washington: The best of case currents council for advancement and support of education, 1986.

Cavatorta, A. Miguel, ***Introducción a las Relaciones Públicas Institucionales.*** Córdoba: Instituto de Estudios Superiores, 1999.

Center, Allen H., ***Public Relations Practices. Case studies.*** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1975.

Center, Allen H. y Walsh, Frank E., ***Public Relations Practices. Case studies.*** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981.

Center, Allen H. y Jackson, Patrick. ***Public Relations Practices. Managerial Case Studies and problems.*** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.

Centur, Bill y Burger, Chester, ***Experts in Action. Inside Public Relations.*** Nueva York: Longman Inc., 1989.

CERP, ***Relations Publiques facteur de communication sociale.*** Lisboa, 1982.

CERP Education y ***La Vanguardia, 55 Professional Testimonies for the future of Public Relations.*** Barcelona, 1988.

CERP Education, ***European Public Relations –Data Review–.*** Bruselas, 1992.

Chaumely, Jean y Huisman, Denis, ***Les Relations Publiques.*** París: Presses Universitaires de France, 1983.

Chaumely, Jean y Huisman, Denis, ***Las Relaciones Públicas.*** Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1993.

Chevalier, A., ***Le Bilan Social de l´entreprise.*** París: Masson, 1976.

500 cas concrets de Relations Publiques. París; Editorial Relations Publiques Actualités. Octubre de 1963.

Cirigliano, Gustavo, ***Relaciones Públicas.*** 2.ª edición, Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1990.

Cole Hill, Dennis, ***Power PR. A street fighter's handbook to winning Public Relations.*** Florida: Fell Publishers, Inc., 1990.

Cole, Robert S., ***The practical handbook of Public Relations.*** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981.

Collell, Mª Rosa, ***Guía de la Etiqueta Social y Empresarial.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1996.

Communication Society of Development (report of a commonwealth commitee on Communication and the media. Londres: The Commonwealth Secretariat, 1980.

Copeman, George, ***Comment ils dirigent leur entreprise.*** París: Entreprise Moderne d´édition, 1973.

Costa, Joan, ***La imagen de empresa. Métodos de Comunicación Integral.*** Madrid: Biblioteca de la Comunicación del CIAC. Ibérico Europea de Ediciones, 1977.

Costa, Joan, ***Imagen Global. Evolución del diseño de identidad.*** Barcelona: Ediciones CEAC, S.A., 1987.

Courtois, Jean, ***Stratégies psychologiques d´entreprises.*** París: Dunod, 1970.

Crisford, John N., ***Public Relations Advances.*** Londres: Business Books, 1973.

Croft, A. C., ***Managing a Public Relations firm for growth and Profit.*** Nueva York: The Haworth Press, Inc., 1996.

Cucurny, Mercè, ***Historía de la Agrupación Española de las Relaciones Públicas.*** Editorial AERP.

Currah, Philip, ***Setting up a european Public Relations operation.*** Londres: Business Books Ltd., 1975.

Cutlip, Scott M. y Center, Allen H., ***Effective Public Relations.*** 4.ª edición, Londres: Prentice-Hall International, Inc., 1971.

Cutlip, Scott M. y Center, Allen H., ***Effective Public Relations.*** 5.ª edición, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1978.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H. y Broom, Glen M., ***Effective Public Relations.*** New Jersey: Prentice-Hall International, 1985.

Cutlip, Scott M. y Center, Allen H., ***Nuovo Manuale di Relaziani Pubbliche.*** Milán: Franco Angeli, 1989.

Cutlip, Scott M. y Center, Allen H. / Broom, Glen M., ***Effective Public Relations.*** New Jersey: Prentice-Hall International, 1994.

Da luz Oliveira, Maria, Joâo Pais, Maria y Gil Cabrito, Beliro, ***Relaçôes Públicas.*** Lisboa: Texto Editora, 1991.

Dajley, Duane H., ***Courage in Mission: Presidential Leadership in the Church-related College.*** Washington: Council for Advancement and Support of Education, 1988.

Dantes Illescas, Washington, ***¿Cómo se practican las Relaciones Públicas?*** Buenos Aires: Editorial Librería Mitre, 1971.

Dante Illescas, Washington, ***Cómo plantear las Relaciones Públicas.*** Buenos Aires: Librería Mitre, S.R.L., 1980.

Dante Illescas, Washington, ***Cómo plantear las Relaciones Públicas.*** Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2000.

Darrow, Richard W., Forrestal, Dan J. y Cookman, Aubrey O., ***Public Relations Handbook.*** Chicago: The Dartnell Corporation, 1987.

Dayanandoan Francis, T., ***Called to communicate.*** Madras: The Diocesan Press, 1987.

De Armenteras, Antonio, ***Enciclopedia de la Cortesía y del trato social.*** Barcelona: De Grassó Hnos. Editores, 1962.

De Bono, Edward, ***Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera.*** Barcelona: Plaza & Janes, Editores, 1986.

De Chavarria, R., ***Relaciones Públicas y Producción Hotelera.*** 1967.

De Faray, Henri, ***Vers une morale des affaires? L´ethique du responsable commercial. Cas concrets.*** París: Bibliothèque de la Recherche Sociale, 1969.

De las Relaciones Públicas a la comunicación social integral. Nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones. Madrid; Editorial San Martín, S.L. 1977.

De Martigny, François L., ***Le destin des relations publiques.*** Montreal, Canadá, 1977.

De Menthon, Sophie, ***Mieux utiliser le telephone. Un media sur votre bureau.*** París: Les Editions d'organisations, 1980.

De Menthon, Sophie, ***La imagen New-look de su empresa.*** Barcelona: Gestió 2000, 1989.

De Menthon, Sophie, **C*ómo usar el teléfono.*** Barcelona: Gestión 2000 S.A., 2.ª edición: 1994

De Meulemeester, Frédérique, ***Les Relations Publiques, c'est simple.*** París: Top Éditions, 1991.

De Molina Cano, Emilio, ***Manual de Relaciones Públicas y Humanas.*** 1971.

De Souza Andrade, Cándido Teobaldo, ***Psico-sociología das Relaçôes Públicas.*** Brasil: Editora Vozes, 1975.

De Urbina, José Antonio, ***El arte de invitar. Su protocolo.*** Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, 1989.

De Urzaiz, Jaime, ***Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas.*** Madrid: Editorial San Martín, 1971.

De Urzaiz, Jaime, ***Ordenación de las Relaciones Públicas.*** Instituto Nacional de Publicidad, 1977.

Délano Alfonso, Bárbara, ***Las Relaciones Públicas en Chile.*** Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1991.

Delaunay, Janine, ***Halte a la croissance?*** París: Fayard, 1972.
Denig, Eric y Van der Meiden, Anne, ***A geography of Public Relations Trends.*** Netherlands: Martins Nijhoff Publishers, 1985.
Derriman, James, ***Public Relations in Business Management.*** Londres: University of London Press Ltd., 1964.
Derriman, James y Pulay, George, ***The bridge builders. Public Relations today.*** Londres: Associated Business Press, 1979.
Di Scivillo, Jean, ***Marketing i Comunicació de les Institucions.*** Barcelona: Ediciones Pleniluni, 1993.
Dilenschneider, Robert L., ***Dartnell's Public Relations Handbook.*** Chicago: The Dartnell Corporation, 1996.
Doty, Dorothy I., ***Publicity and Public Relations.*** Nueva York: Barron's Business Library, 1990.
Dozier, David M., Grunig, Larissa A. y Grunig, James E., ***Manager's guide to excellence in Public Relations and Communication Management.*** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1995.
Druck, Kalman B. y Hiebert, Ray E., ***Your personal guidebook. To help you chart a more successful career in Public Relations.*** Nueva York: Public Relations Society of America, 1979.
Druck, Kalmen B., Fiur, Merton y Bates, Don, ***New Technology and Public Relations. A guide for Public Relations and Public offeir practitioners.*** Nueva York: Foundations for PR Reserach and Education, Inc., 1986.
Dumont, Paul, ***Communication et Relations Publiques.*** 1971.
Dunn, Jim, ***Successful Public Relations.*** Londres: Longman, 1988.
Escuela de Marketing y Publicidad, ***Relaciones Públicas. Deontología Profesional.*** Madrid; Editorial F & G Editores. 1991.
Escuela de Marketing y Publicidad, ***Relaciones Públicas: El arte de comunicarse y relacionarse.*** Madrid; Editorial F & G Editores. 1991.
Ediciones UADE, UADE: ***La Empresa y los Medios de Comunicación.*** Buenos Aires, 1994.
Eldon Hiebert, Ray, ***Courtier to the crowd. The story of Ivy Lee and the Development of Public Relations.*** Iowa: The Iowa State University Press, 1966.
Eldon Hiebert, Ray, ***Recision Public Relations.*** Nueva York: Longman Inc., 1988
El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Barcelona: 1.ª edición publicada en ADECEC, 1996 y 2.ª edición en Ediciones Folio, 1997.
Elleis, N. y Bowman, P., ***Manual de Relaciones Públicas.*** Barcelona: Ediciones y Distribuciones Sagitario, S.A. 1963.
Ellul, Jacques, ***Propagandes.*** París: Librairie Armand Colin, 1962.
Emerg, Edwin, Ault, Philip H y Agee, Warren K., ***Las Comunicaciones en el mundo actual.*** 1967.
Ettinger, Karl E., ***Investigación y Relaciones Públicas.*** México: Herrero Hermanos, Sucs.,S.A, 1961 (1.ª ed.), 1965 (2.ª ed.) y 1967 (3.ª ed.).

Ewen, Stuart, ***PR! A Social history of Spin.*** Nueva York: Basic Books, 1996.

Fajardo Ortiz, Guillermo, ***Las Relaciones Públicas en los servicios médicos.*** México, Editorial Limusa Wiley, 1970.

Fernández Areal, Manuel, ***El Derecho a la Información.*** Barcelona: Editorial Juventud, 1971.

Fernández Escalante, Fernando M., ***Ciencias de la Información y las Relaciones Públicas –Comunicaciones, Teoría de la Opinión Pública–.*** Ediciones Macchi, 1990.

Fernández Escalante, Fernando M., ***Ciencia de la Información y Relaciones Públicas. Comunicaciones. Teoría de la Opinión Pública.*** Buenos Aires: Ediciones Macchi (3.ª edición), 1993.

Fernández García, Eugenio, ***Los medios visuales en la comunicación.*** Quito (Ecuador): Ediciones Campus-Serie Ensayos, n.º 1, Universidad Tecnológica Equinoccial, 1993.

Fernández, Gonzalo, ***La empresa y la comunicación social.*** Madrid: Editorial Dagur, 1988.

Ferrer Forns, August, ***Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad. Una apuesta por la Comunicación.*** 1990.

Finn, David, ***The business-media relationship. Countering Misconceptions and distanst.*** Nueva York: Amacom, 1981.

Fita Trias, Jaume, ***Comunicación en Programas de Crisis.***

Fleischman Bernays, Doris E., ***A wife is many women.*** Nueva York: Crown Publishers, Inc., 1955.

Fleischman Bernays, Doris E., «Progression». Nueva York: The Beach Tree Press, 1977.

Fleming, Louise C. y otros, ***Communicating for business.*** Canadá: Nelson Canadá, 1990.

Fliefer, Heinz, ***Public Relations Universitäts and Fachhochschol-Lehrver custal funqqen.*** Düsseldorf, 1980.

Flores Bao, Francisco, ***Relaciones Públicas, ciencia de la integración humana.*** 1982.

Folliet, Joseph, ***La Información hoy y el derecho a la información.*** Santander, España: Editorial Sal Térrea, 1972.

Foster, John, ***Effective writing skills for Public Relations.*** Londres: Kogan Page, 1998.

French, Ylva, ***Public Relations for leisure and tourism.*** Londres: Longman, 1994.

García, Manuel M., ***Claves del éxito. Las Relaciones Públicas.*** Madrid: AGATA, 1999.

Garrido, Francisco Javier, ***Imagen y Empresa.*** Chile: Ril Editores, 1999.

Garroni, Emilio, ***Proyecto de Semiótica.*** Colección Comunicación Visual, Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A., 1973.

Gasòliba, Carles A., ***L'acta única europea.*** Barcelona: Tibidabo Edicions, S.A., 1989.

Gasòliba, Carles A., ***Fer Europa.*** Barcelona, 1994.

Giménez Dreller, Jorge A., ***Relaciones Humanas y Públicas.*** Editorial Relaciones Humanas y Públicas, 1983.

Goldman, Eric F., ***Two-way street. The emergence of the Public Relations Counsel.*** Boston: Bellman Publishing Company, Inc., 1948.

Goldman, Jordan, ***Relaciones Públicas en la mezcla de mercadotecnia.*** México: McGraw-Hill, 1992.

Goldsmith, Edward y otros, ***Changer ou disparaitre. Plan pour la survie.*** París : Librairie Arthème Fayard, 1972.

Gómez Orejuela, Diego, ***Semiótica Publicitaria. Estructura del anuncio televisivo.*** Quito (Ecuador): Ediciones Campus-Serie Ensayos, n.º 2, Universidad Tecnológica Equinoccial, 1993.

Gondrand, François, **L´*information dans l´entreprise, pourquoi?comment?*** París: Les éditions d´organisation, 1978.

González de Alameda, ***Manual de Introducción a las Relaciones Públicas.*** Nueva York: Minerva Books, Ltd., 1970.

Goñi, Julio, ***Escuela de Marketing y Publicidad.***

Gorosquieta Reyes, Francisco, ***Deontología para empresarios.*** Ediciones Biblioteca Fomento Social, 1978.

Green, Andy, ***Creativity in Public Relations.*** Londres: Kogan Page, 1999.

Greener, Tony, ***The secrets of successful. Public Relations and Image-making.*** Oxford: Butterworth Hienemann, 1990.

Greener, Tony, ***Imagen y Relaciones Públicas.*** Madrid: Pirámide, 1995.

Gregory, Anne, ***Public Relations in practice.*** Londres: Kogan Page, 1996.

Grunig, James E. y Grunig, Larissa A., ***Public Relations Research Annual (Vol. I y II).*** New Jersey, 1989 Vol. I y 1990 Vol. II.

Grunig, James E. y Hunt, Todd, ***Managing Public Relations.*** Editorial: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

Grunig, James E. y Hunt, Todd, ***Clásicos de las Relaciones Públicas.*** *Dirección de Relaciones Públicas.* Barcelona: Edicions Gestió 2000, 2000.

Habernas, Jürgen, ***Communication and the evolution of society.*** Boston: Beacon Press, 1979.

Habermas, Jürquen, ***Théorie de la communicationnel. Tome 1: Rationalité de l'apir et rationalisation de la société. Tome 2: Pour une critique de la raison fonction-naliste.*** Francia: Librairie Arthème Fayard. L'espece du politique, 1987.

Halpern, Burton M., ***Tell it to the world. A guide to International Public Relations.*** Jerusalén: Gefen Books, 1982.

Haltz, Shel, ***Public Relations on the Net –Winning strategies to informand influence the media, the investment community, the government, the public, and more!*** Nueva York: AMACOM, 1999.

Handbook 1996. With register of members and issues in PR. Londres: Kepan Pape / Institute of Public Relations, 1996.

Handbook with register of members 1993. Londres: Kogan Page, 1993.

Harris, Thomas L., ***The Marketer's guide to Public Relations. How today's top com-panies are using the now PR to gein a competitive Edge.*** Canadá: John Wiley & Sons, Inc., 1991.

Harris, Thomas L., ***Valueadded Public Relations. The secret weapon of integrated Marketing.*** Chicago: NTC Business Books, 1998.

Harrison, Shirley, ***Public Relations. An introduction.*** Londres: Rontledge, 1995.
Hart, Norman A., ***Strategic Public Relations.*** Londres: MacMillan Business, 1995.
Hausman, Carl y Benoit, Philip, ***Positive Public Relations.*** Liberty Hall Press, 1990.
Haywood, Roger, ***All about Public Relations. How to build business success on good communications.*** Inglaterra: McGraw-Hill Book Company, 1991.
Haywood, Roger, ***Public Relations for marketing professionals.*** Londres: Macmillan Business, 1998.
Heath, Robert L. y Plan Nelson, Richard, ***Issues Management. Corporate Public Policymating in Information society.*** California: Page Publications, 1986.
Hendrix, Jerry A., ***Public Relations Cases.*** California: Wadsworth Publishing Company (1992, 2.ª ed., 1995, 3.ª ed.).
Henry Jr., Rene, ***Marketing Public Relations. The hows that make it work.*** Iowa: Iowa State University Press, 1995.
Hereward Phillips, E., ***Fund raising techniques-and case histories.*** Londres: Business Books, Ltd., 1969.
Herrero Arconada, Mario, ***Teoría y Técnica de la propaganda electoral (formas publicitarias).*** Barcelona: Promociones y Publicaciones universitarias, 1989.
Herrero Arconada, Mario, ***Teoría y Técnica de la Propaganda Electoral.*** Promociones Universitarias PPU, Colección Comunicación y Relaciones Públicas, 1990.
Hettinger, Herman S., ***Financial Public Relations for the Business Corporation.*** Nueva York: Harper & Brothers, 1954.
Heyer, Paul, ***Communications and History. Teories of Media, Knowledge and civilization.*** Greenvood Press, 1988.
Hill and Knowlton Executives, ***Critical issues in Public Relations.*** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1975.
Hinkelammert, Franz y Villela, Hugo y otros, ***Los Derechos Humanos como Política.*** Buenos Aires: Ediciones La Aurora, 1985.
Hollis Press & Public Relations Annual (24th edition). Boston: Directory Publishers Association, 1992.
Howard, Wilfred, ***The practice of Public Relations.*** Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1988.
Hudson, Kenneth, ***The end of gin-and-tonic man.*** Londres: Wilton House Publications, 1977.
Ingram, Richard T. and Associates, ***Handbook of College and University Trusteeship.*** California: Jossey-Bass Publishers, 1980.
Institute of Public Relations, ***The institute of Public Relations. Guía 1992.*** Londres: Kogan Page, 1992.
Institute of Public Relations de Gran Bretaña, ***La práctica de las Relaciones Públicas.*** España: Ediciones Omega, 1964.
International Association for Business Communicators (IABC), ***Excellence in Communication.*** U.S.A., 1982.

IPRA. ***A model for PR education for professional practice (gold paper n.º 4).*** Londres, 1982.

IPRA. ***Members Manual.*** Suiza, 1990.

IPRA. ***Public Relations Educations-Recommendations and Standards.*** Londres: 1990.

IRCOM. ***Guía práctica de la comunicación.*** Barcelona: Eyrolles / Ediciones Gestió 2000, S.A., 1994.

Iribarren, Jesús, ***Introducción a las Relaciones Públicas en la Iglesia.*** Madrid: Editorial Biblioteca de Autores Cristianos Bac, 1995.

Iturrioz, Jesús, ***Fundamentos de Ética.*** San Sebastián: Escuela Superior de Técnica Empresaria, 1970.

Jagot, Paul C., ***El Arte de hablar bien y con persuasión.*** Barcelona: Ed.Iberia-Joaquín Gil, 1935.

Jay, Antony, ***La Dirección de Empresas y Maquiavelo.*** Barcelona, España: Ediciones Destino (Colección Economía y Sociedad), 1967.

Jefkins, Frank, ***Public Relations in World Marketing.*** Londres: Crosby Lockwood & Son Ltd., 1966.

Jefkins, Frank, ***Planned Public Relations.*** Londres: Intertext Books, 1969.

Jefkins, Frank, ***Relaciones Públicas. Manuales para Dirección de Empresas.*** Madrid: Edaf, Ediciones-Distribuciones, S.A., 1982.

Jefkins, Frank, ***Public Relations Techniques.*** Oxford: Batterworth Heinemann, 1994.

Jefkins, Frank, ***Public Relations. Frameworks.*** Inglaterra: Financial Times/Prentice-Hall, 1998.

Jouve, Daniel, ***10 conseils pour vos relations publiques personnelles.*** Francia: Publi union Editions, 1992.

Kapel, Ellis, ***Financial and Corporate Public Relations. The interated approach.*** U.K.: McGraw-Hill Company, 1982.

Kapferer, Jean-Noël, ***Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo.*** Barcelona: Plaza & Janés Editores, 1989.

Katchourine, Alec, ***La psychologie sociale clé du Marketing.*** París: Sabri, 1967.

Katchourine, Alec, ***Le Marketing a l´heure de la Psychologie Sociales.*** París: Entreprise Moderne d´Édition, 1971.

Kay Murphy, Mary, ***Cultivatign Foundation Support for Education.*** Washington: Council for advancement and support of education, 1989.

Kelley Reardon, Kathleen, ***La persuasión de la comunicación. Teoría y contexto.*** Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1983.

Kelley, Jr., Stanley, ***Profesional Public Relations and Political Power.*** Baltimore (Estados Unidos): The Johns Hopkins Press, 1956.

Kenneth D. Bahn y Sirgy, M. Joseph, ***World Marketing Congress. International conference series vol. III.*** Virginia: Academy of Marketing Science, 1987.

Kitchen, Philip J., ***Public Relations. Principles and practice.*** Londres: International Thomson Business Press, 1997.

Knott, Leonard L., ***Plain Talk about Public Relations.*** Canadá: McLelland and Steward Ltd., 1961.

Kowalski, Theodore J., ***Public Relations in educational organizations. Practice in an Age of Information and Reform.*** New Jersey: Rentice-Hall, Inc, 1996.

Kruckeberg, Dean y Starack, Kenneth, ***Public Relations and Community. A reconstructed theory.*** Nueva York: Praeger-Publishers, 1988.

Kudale, Albert E. y Sandler, Melvin, ***Public Relations for Hospitality Managers.*** Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

L'Estang, Jacquie y Pieczka, Magda, ***Critical perspectives in Public Relations.*** Londres: International Thomson Business Press, 1996.

Lahanque, Sylvie y Solatges, Fabienne, ***Les Relations Publiques. Guide pratique.*** París: Les Éditions d'Organisations, 1991.

Larey Lewton, Kathleen, ***Public Relations in health Care. A guide for professionals.*** Chicago: American Hospital Publishing, Inc., 1995.

Larson, Charles U., ***Comunication: Everyday.*** Illinois: Waveland Press, Inc., 1981.

Las Relaciones Públicas en Chile. Fundamentos Prácticos y Teóricos. Editorial Universitaria, 1990.

Le capital confiance inape. Premier livre des Relations Publiques. Marsella: Union des Associations françaises de Relations Publiques (AFREP), 1986.

Lecoq, Bernard ***Les Relations Publiques. Pourquoi? Comment?*** París: Entreprise Moderne d´Edition, 1970.

Lee, Ivy, ***USSR (Union of Socialist Soviet Republics) A world Enigma.*** Nueva York, 1927.

Legrand, Jean A, ***L´Information dans l´entreprise. Supplément au n.º 4 de problèmes d´opinion.*** París, 1964.

Leslie, John W., ***Focus on understanding and support: A study in College Management.*** Washington: American College Public Relations Association, 1969.

Lesly, Philip, ***Manual de Relaciones Públicas. Principios Generales y Organización / Técnicas y práctica.*** **Vol.I y II,** Barcelona: Ediciones Martínez Roca, S.A., 1969.

Lesly, Philip, ***Nuevo Manual de Relaciones Públicas un nuevo planteamiento de la obra maestra y fundamental de las Relaciones Públicas.*** Editorial Martínez Roca, dos tomos, 1981.

Lesly, Philip, ***Guía de Relaciones Públicas y Comunicaciones.*** Chicago: Probus Publishing Company (4.ª ed. en 1991) and NTC Business Books (5.ª ed. en 1998), 1998.

Lesly, Philip, ***Public Relations Handbook.*** Nueva York: Prentice-Hall Inc.

Lévy, André, ***Psychologie Sociale. Textes fondamentaux. Anglais et américains.*** París: Dunod, 1965.

Lévy-Valensi, Éliane Amado, ***La Comunicación.*** Valencia: Editorial Marfil, 1967.

Lewis, Philip V., ***Organizational Communication: the essence of effective management.*** Ohio: Grid Publishing, Inc., 1980.

Leyton, A. C., ***The Art of Communication.*** Nueva York: Pitman Publishing, 1968.

Liria, Eduardo, ***Las Relaciones. Anunciante-Agencia.*** Barcelona: Ediciones Folio S.A., 1994.

Lloyd, Herbert y Lloyd, Peter, ***Public Relations. (Teach yourself books).*** Londres: The English Universities Press, 1984.

Lloyd, Herbert y Lloyd, Peter, ***Relaçóes Públicas. As técnicas de comunicaçáo no desenvolvimento da empresa.*** Lisboa: Relaciones Públicas, 1984.

Lloyd, H. y Lloyd, P., ***Relaciones Públicas. Aprende tú solo.*** Madrid: Editorial Pirámide, 1988.

Londgren, Richard E., ***Communication by objectives. A guide to productive and Cost.effective Public Relations and Marketing.*** New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

Los estudios de auxiliar de Relaciones Públicas. Fundación Universidad-Empresa.

Lougovoy, C. y Linon, M., ***Les Relations Publiques. Fonction de gouvernement de l´entreprise et de l´administration.*** París: Dunod, 1969.

Lougovoy, Constantin, ***L´Information et la Communication de l´entreprise.*** Francia: Puf Formation, Presses universitaires de France, 1974.

Lougovoy, Constantin y Huisman, Denis, ***Traité de relations publiques.*** París: Presses Universitaires de France, 1981.

Lougovoy, C. y Linon, M., ***Relaciones Públicas, Función de gobierno de la Empresa y de la Administración.*** Colección ESADE, 1982.

Lougovoy, C. y Linon, M., ***Relaciones Públicas, función de gobierno de la Empresa y de la administración.***

Lozano Domínguez, Fernando, ***Manual Práctico de Relaciones Públicas.*** Madrid, 1978.

Lozano Domínguez, Fernando, ***Introducción a la ciencia de las Relaciones Públicas.*** Madrid: Fernando Lozano Domínguez, 1985.

Lozano, Fernando, ***Introducción a las Relaciones Públicas.*** 1985.

Lozano, Fernando, ***Anverso y Reverso de las Relaciones Públicas.*** Editorial Internacional de Relaciones Públicas, 1987.

Lozano, Fernando, ***Introducción a la ciencia de las Relaciones Públicas.*** 1987.

Lozano, Fernando, ***Manual Práctico de Relaciones Públicas.*** Madrid: Revista Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas, 1992.

Lozano, Fernando, ***Una luz en el horizonte.*** Editorial Revista Internacional de Relaciones Públicas, 1995.

Lozano, Josep Mª., ***Ética i Empresa.*** Barcelona: Centro de Estudios de Temas Contemporáneos (PROA), 1997.

MacBride, Sean, ***Many voices. One world.*** Nueva York: Kogan Page/Unipub/Unesco, 1980.

MacBride, Sean, ***Voix multiples un seul monde. Communication et société aujourd'hui et demanin.*** Les Nouvelles Editions Africaines, UNESCO, 1980.

Mackay, Hugh, ***Why don't people listen. Salving the communication problem.*** Australia: Pan Australia, 1994.

Maestre, Joaquim, ***El libro práctico de las Relaciones Públicas.*** España: ADECEC, 1996.

Maitland, Ian, ***Perfect PR.*** Londres: International Thomson Business Press, 1999.
Majello, Carlo, ***Come Fare Relazioni Pubbliche.*** Roma: Buffetti Editone, 1986.
Mallinson, Bill, ***Public lies and private truths. An anatomy of Public Relations.*** Londres: Cassel, 1996.
Management, Marketing & PR. Londres: Hodder & Stoughton, 1997.
Managers for the XXI century. Their education and development. Editorial AACSB/EFMD en 1981.
Marantz Cohen, Paula, ***A Public Relations Primer. Thinking and writing in context.*** New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
Marqués Carbó, Luis y Marqués Canós, Luis G., ***Las Relaciones Públicas en el ámbito local.*** 1958.
Marston, John E., ***The nature of Public Relations.*** EE.UU: McGraw-Hill Book Company, 1963.
Marston, John E., ***Relaciones Públicas Modernas.*** México: McGraw-Hill, 1988.
Mathis, L., ***Gestion Previsionelle et valorisation des ressources humanines.*** París: Les Éditions d'Organisation, 1982.
Matrat, Lucien, ***Relations Publiques et Management.*** Bruselas: Centre Europeen des Relations Publiques, 1970 .
Mattelart, Armand, ***La invención de la comunicación.*** Barcelona: Bosch Comunicació, 1995.
McLuhan, Marshall, ***El aula sin muros.*** Ediciones de Cultura Popular, 1968.
McLuhan, Marshall, ***La comprensión de los medios como las extensiones del hombre.*** México: Editorial Diana, 1969.
McLuhan, Marshall, ***La Galaxia Gutenberg. Génesis del Homo Typographicus.*** Madrid: Aguilar, S.A. de Ediciones, 1972.
McLuhan, Marshall y Fiore, Quentin. ***El medio es el mensaje. Un inventario de efectos.*** Buenos Aires: Editorial Paidós, 1969.
McQuail, Denis, ***Sociología de los medios masivos de comunicación.*** Buenos Aires: Paidós, 1972.
Merlow, Eugene y Sileo, Janice, ***Electronic Public Relations.*** California: Wadsworth Publishing Company, 1996.
Meyers, Gerald C. y Holusha, John, ***When it hits the fan: Managing the nine crises of Business.*** Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.
Miller, George A., ***Psicología de la Comunicación.*** Buenos Aires: Editorial Paidós, 1969.
Moles, Abraham, ***Teoría de la Información y percepción estética.*** Madrid: Ediciones Júcar, 1976.
Molina, Cristina, ***Directorio de Relaciones Públicas.*** Barcelona: Gestión 2000, 2001.
Molinero, C., ***Teoría y fuentes del Derecho de la Información aplicado a las Relaciones Públicas.*** Colección Promociones Universitarias, 1990.
Molinero, César, ***Teoría y fuentes del derecho de la información.*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1989.

Monchon, Maurence, ***Conseil en Communication: Un metier.*** Bruselas: Editions Labor, 1991.

Monclus, Joan Elías, ***Modelos sobre Relaciones Públicas.*** Barcelona: Vicens-Vives, 1990.

Montoli, Leonardo, ***¿Cómo tener buenas Relaciones Públicas?*** Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A., dos tomos, 1971.

Montoli, Leonardo, ***Cómo tener buenas Relaciones Públicas.*** Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A., 1983.

Moore, Simon, ***An invitation to Public Relations.*** Londres: Simon Moore: Cassell, 1996.

Moss, Danny, ***Public Relations in practice. A casebook.*** Londres: Rontledge, 1990.

Moss, Danny, ***Las Relaciones Públicas en la práctica. Libro de experiencias.*** Barcelona: Escuela Superior Relaciones Públicas. Promociones y Publicaciones Universitarias, 1995.

Mucchielli, Roger, ***Opinions et changement d´opinion. Connaisance du problème.*** Francia: Entreprise Moderne d´Édition. Librairies Techniques. Editions Sociales Françaises, 1969.

Mucchielli, Roger, ***Psychologie de la Publicité et de la propagande. Connaissance du probleme.*** Francia: Les Éditions ESF, 1970.

Munari, B., ***Diseño y Comunicación Visual*** de la colección Comunicación Visual, Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A., 1973.

Naveira, Julio Jesús, ***Derecho civil y su aplicación en la práctica,*** Ediciones San José, S.C.P., 1996.

Nager, Norman R. y Hasell Allen, T., ***Public Relations. Management by Objectives.*** Nueva York: Longman, 1984.

Nally, Margaret, ***International Public Relations in Practice First Hand experience of 14 professionals.*** Londres: Hogan Page, 1991.

Navarrete, Carlos, ***Los caminos equívocos de las Relaciones Públicas.*** México: IDEA RP, 1998.

Newson, Doug, Scott, Alan y Vanslyke Turk, Judy, ***This is PR. The realities of Public Relations.*** California: Wadsworth Publisihing Company (5.ª edición), 1992.

Newson, Doug, Wanslyke Turk, Judy y Krucheberg, Dean, ***This is PR. The realities of Public Relations.*** California: Wadsnorth Publishing Company, 1996.

Nielander, William A. y Miller, Raymond W., ***Public Relations.*** Nueva York: The Ronald Press Company.

Nielander, William A., ***Práctica de las Relaciones Públicas. Métodos para crear una imagen atractiva de la Empresa.*** Barcelona: Hispano Europea, 1980.

9th Public Relations World Congress. Theme: The interdependent world. **Bombay,** 1982.

Nolte, Lawrence W., ***Fundamentals of Public Relations. Profesional, guidelines, concepts and integrations.*** Estados Unidos: Pergamon Press Inc., 1974.

Norris, James S., ***Public Relations.*** New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

Northcote Parkinson, C. y Rowe, Nigel, ***Parkinson´s formule for Business survival.*** New Jersey: Prentice-Hall International, 1977.

O'Toole, ***The trouble with advertising.*** Nueva York: Chelsea House Publishers, 1981.

Organisation de Coopération et de développement économiques (OCDE) ***Face aux Futurs. Pour une maitrise du vraisemblable et une gestion de l´imprevisible.*** París, 1979.

Orive Riva, Pedro, ***Estructura de la Información, Comunicación y Sociedad Democrática.*** Madrid: Editorial Pirámide, 1978.

Orive Riva, Pedro, ***Comunicología Regional, modelo para las autonomías.*** Editorial Fragua, 1983.

Ortiz Gil, Carlos, ***La Comunicación y los Relaciones Públicas.*** 1965.

Oxley, Harold, ***The principles of Public Relations.*** Londres: Kogen Page, 1989.

Packard, Vance, ***La persuasión clandestine.*** París: Calmann-Lévy, 1958.

Parés, Manuel, ***Mecenatge, patrocini i comunicació.*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A. Escuela Superior en Relaciones Públicas, 1991.

Parés, Manuel, ***Introducción a la Comunicación Social.*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A./Escuela Superior en Relaciones Públicas, 1992.

Pavlic, John V., ***Clásicos de las Relaciones Públicas. La investigación en Relaciones Públicas.*** Barcelona: Edicions Gestió 2000, 1999.

Pearson, John y Turner, Graham, ***La Industria de la Persuasión, la Publicidad y las Relaciones Públicas.*** Colección Selecciones del Marketing, Ediciones Oikos-Tau, Barcelona, 1966.

Pearson, John y Turner, Graham, ***Las Relaciones Públicas e industria de la persuasión.*** Vilassar de Mar, Barcelona, 1968.

Penteado, Whitaker, ***Relaçoes Públicas. Nas Empresas Modernas.*** 4.ª ed., Lisboa: Libraría Pioneira Editora, 1989.

Pereira Parodi, Julio César, ***Las Relaciones Públicas en el mundo actual.*** Editorial, Departamento de Relaciones Públicas del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Provincia de Córdoba (Argentina).

Pereira Parodi, Julio César, ***Las Relaciones Públicas en el mundo actual.*** Córdoba: Copiar (2.ª ed.), 1996.

Pérez Domínguez, José, ***Monografías profesionales sobre los estudios de Relaciones Públicas.*** Madrid: Fundación Universidad-Empresa, 1986.

Pérez Senac, Román, ***Las Empresas y las Relaciones Públicas. Actas.*** Santiago de Chile, 1962.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas Agrarias.*** Montevideo: EDE, 1965.

Pérez Senac, Román, ***Las Relaciones Públicas promueven planes de asistencia técnica en el campo.*** Montevideo: Ed. AURP, 1969.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas en Bibliotecas y Servicios de Documentación Agrícola.*** Costa Rica: AIBDA, IICA, 1972.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas Gubernamentales.*** Montevideo: Editorial AURP, 1972.

Pérez Senac, Román, ***Las Relaciones Públicas en la década de los 80*****.** Montevideo: Ed. AURP, 1980.

Pérez Senac, Román, ***Función Profesional de las Relaciones Públicas. Análisis crítico*****.** 1982.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas en Cooperativas de Ahorro y Crédito*****.** Montevideo: Editorial FUCAC, 1984.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas, agente de transformación social.*** Belo Horizonte (Brasil): VIII Congreso Brasileño, 1984.

Pérez Senac, Román, ***Política gerencial y Relaciones Públicas*****.** Zaragoza: Editorial Asociación Aragonesa de profesionales de Relaciones Públicas, 1985.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas y su función gerencial.*** Madrid: Editorial Asociación de Profesionales de Relaciones Públicas, 1985.

Pérez Senac, Román ***Las Relaciones Públicas en la década de los 90*****.** Montevideo: Fascículos AURP, 1990.

Pérez Senac, Román, ***Qué es y cómo se practica la Comunicación Social Integral.*** Lima, Perú: Editorial Universidad San Martín de Porres, 1995.

Pérez Senac, Román, ***Relaciones Públicas, agente de transformación social.*** Lima,Perú: Universidad San Martín de Porres, 1998.

Pérez Senac, Román y Solórzano, ***Relaciones Públicas Superiores. Una nueva Pedagogía*****.** Lima: Editorial Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, 1999.

Pérez Senac, Román, ***Desarrollo y aportes de una Corriente Latinoamericana de Relaciones Públicas*****.** Lima: Editorial ALACAURP, 2000.

Pilditch, James, ***Communication by design: A study in corporate identity.*** Inglaterra: McGraw-Hill, 1970.

Poole, Michael, ***Relaciones Industriales. Modelos y orígenes de la diversidad nacional.*** Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1993; 1986 por Michael Poole.

Porto Simoes, Roberto, ***Curso sobre Relaciones Públicas y Planificación Estratégica.*** Asociación de Profesionales de Relaciones Públicas, 1988.

Porto Simóes, Roberto, ***Relaçôes Públicas: Funçâo política.*** Novo Hamburgo: Feevale, 1984.

Porto Simôes, Roberto, ***Relaciones Públicas: Función Política*****.** Barcelona: Asociación de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993.

Prats Baygual, José O., ***La Comunicación en la Empresa*****.** Secretariado de Relaciones Públicas, 1975.

Pray, Francis C., ***Handbook for educational fund raising. A guide to successful princípls and practices for colleges, universities, and schools.*** California: Jossey-Bass Publishers, 1981.

Preston, Ronald H., ***The future of Christian Ethics*****.** Londres: SCM Press Ltd., 1987.

Primer Foro Iberoamericano de Relaciones Públicas**.** Lima (Perú): Ediciones Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la

Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad, San Martín de Porres, 1996.

PRSA. ***Proceedings of the PRSA Internacional Seminar.*** Nueva York, 1982.

PRSA. ***Where to study Public Relations. A student's guide to academic programs in the U.S. and Canada.*** Nueva York, 1986.

PRSA. ***Where to study Public Relations: A student's guide to Academic Programs.*** Nueva York, 1990.

Public Relations Division of the Association for Education in Journalism y la PRSA. ***A design for Public Relations Education.*** Estados Unidos, 1975.

Public Relations Education in Europe. Survey of full time study programmes. Bélgica: CERP Education, 1991.

Public Relations Review. ***Ethics in Public Relations.*** Vol. XV, n.º 2. Maryland: Editorial Public Relations Review. A journal of Research and Comment, 1989.

Pugés, Lluis M., ***Economía, Beneficio y Ética.*** Barcelona: Hispano Europea, S.A., 1970.

Pumas Vázquez, José, ***Guía de Ceremonial y Protocolo.*** 1985.

Pye, Lucian W., ***Evolución, Política y Comunicación de Masas.*** Buenos Aires: Ediciones Troquel, 1969.

Queréndez, Francisco; ***La información en la empresa y las técnicas de gestión.*** Bilbao: Ediciones Deusto, 1964.

Quigg, H. Gerald, ***The successful Capital Compaign. From planning to Victory Celebration.*** Washington: Council for Advancement and Support of Education, 1986.

Rahner, Karl, ***Tolerancia, Libertad, Manipulación.*** Barcelona: Herder, 1978.

Raley, Nancy y Carter, Laura, ***The new guide to effective Media Relations.*** Washington: The best of case currents. Council for advancement and support of Education, 1988.

Ramírez, Txema, ***Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia.*** Barcelona: Bosch Comunicación, 1995.

Ray, Victor, ***Cómo iniciarse en Relaciones Públicas.*** Buenos Aires: Ediciones Perseo, 1971.

Recio Figueiras, Eugenio, ***Análisis del entorno económico de la empresa. Economía para directivos de empresa.*** Barcelona: Hispano Europea, S.A., 1987.

Recoder, Mª José, Abadal, Ernest y Codina, Lluis, ***Información electrónica y nuevas tecnologías.*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A./ Escuela Superior en Relaciones Públicas, 1991.

Regouby, Christian, ***La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una Empresa.*** Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1989.

Relaciones Públicas. Editorial Editex.

Relaciones Públicas. Formación Profesional Administrativa Primer grado, 2.º curso. Madrid: Editorial Editex, S.A., 1988.

Relaciones Públicas. Grupo Noriega Editores, Relaciones Públicas Teoría y Práctica, 1.ª ed., 1985.

Renss, Carol y Silvis, Donn, ***Inside organizational Comunication.*** Nueva York: Longman Inc., 1981.

Revilla, Federico, ***Hacerlo bien y hacerlo saber. Las Relaciones Públicas de la Empresa y su formación de imagen.*** Barcelona: Oikos-Tau, S.A., 1970.

Rey Lennon, Federico, ***Edward L. Bernays. El hombre que inventó las Relaciones Públicas.*** Buenos Aires: IMAGEN, 1999.

Ríos Salazay, Jorge, ***Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones.*** México: Trillas, 1972.

Ríos Salazay, Jorge, ***Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones.*** México: Editorial Trillas, 1980. La 1.ª ed. se realizó en 1978.

Rius Mengotti, Miriam, ***Primer Profesiograma de las Relaciones Públicas en España.***

Robinson, Edward J., ***Comunicación y Relaciones Públicas.*** **México:** Compañía Editorial Continental, S.A., 1971.

Rodarte Fernández, Fernando, ***La Empresa y sus Relaciones Públicas.*** **México:** Limusa-Wiley, S.A., 1966.

Rodgwey, Judith, ***Practical Media Relations.*** Inglaterra: Gower Publishing Ltd. 1996.

Roger, J. F. H., ***L´enseignement des Sciences Économiques au niveau universitaire.*** París: Librairie Armand Colin, 1969.

Roig, Montserrat y Raga, Mariona, ***Manual divulgativo de Relaciones Públicas.*** Barcelona: Centro de estudios Adams, 1994.

Roloff, Michael E. y Miller, Gerald R., ***Persuasion: New Directions in Theory and research.*** Londres: Sage Publications, Safe Annual Reviews of Communications Research, vol. 8, 1980.

Ronquette, Michel Louis, ***Los Rumores.*** Buenos Aires: Librería El Ateneo, 1977.

Rosales Avolio, Cecilia, ***La Responsabilidad Social de las Organizaciones. El Balance Social.*** Córdoba: Editorial Atenea, 1997.

Russell Porter, R., ***Centenal. Its philosophy, preparation, presentation.*** Denver: University of Denver, Big Mountain Press, 1965.

Sainderichin, Sven, ***Les techniques de l´information au service de l´entreprise.*** Francia: Éditions Hommes et Techniques, 1970.

Salmon, Robert, ***L´Information Economique clé de la prospérite.*** Francia: Collection Entreprise Hachette, 1963.

Sánchez Guzmán, José Ramón, ***Tratado General de Relaciones Públicas.*** Madrid: Fundación Universidad-Empresa, 1986.

Sanmartí, Albert, ***Historia de la Publicidad. Medio siglo de creatividad y marketing.*** Barcelona: Editorial Publi-Holding, 1989.

Savary, Claude, ***TV ABC (petit vade-mecum du télé-acteur occasionnel.*** Génova: Societé pour le Développement de l´Économie Suisse, 1977.

Schneider, Christian, ***Principes et techniques des Relations Publiques.*** París: J. Delman et Cie., Éditions, 1970.

Schweig, Karl F., ***¿Cómo se organiza un Congreso?*** Barcelona: Scholz-Editor, 1967.

Seitel, Fraser P., ***The practice of Public Relations.*** New Jersey: Prentice-Hall (sexta edición en 1995), Merrill Publishing Company (cuarta edición en 1989).

Seymur, Harold J., ***Campañas para obtención de fondos. Principios, Patrones, Técnicas.*** México: Editorial Limusa-Wiley, S.A., 1970.

Shannon, Claude E. y Weaver, Warren, ***La teoría matemática de la Comunicación y Relaciones Publicas.*** Madrid: Forja Comunicación, 1981.

Sheldon Green, Peter, ***Winning PR Tactics. Effective techniques to boost your sales.*** Londres: Pitman Publishing, 1994.

Simon, Raymon, ***Perspectiva de las Relaciones Públicas.*** México: Editorial Diana, 1970.

Simon, Raymond, ***Public Relations: concepts and practice.*** Nueva York: Grid, Inc., 1976.

Simon, Raymon, ***Relaciones Públicas. Teoría y Práctica.*** Limusa Noriega, 1990.

Simon, Raymond, ***Relaciones Públicas. Teoría y Práctica.*** México: Limusa. Grupo Noriega Editores, 1992 (2.ª reimpresión), 1990 (1.ª reimpresión) y 1986 (1.ª edición).

Simon, Raymond y Soria Murillo, Víctor, ***Relaciones Públicas y Humanas.*** México: Ediciones Orientación S.A. de C.V., 1989.

Simon, Raymon y Soria Murillo, Víctor. ***Relaciones Públicas y Humanas.*** Editorial Ediciones Orientación, S.A., 1990.

Simon, Raymond y Winston Wylie, Frank, ***Cases in Public Relations Mangement.*** Chicago: NTC Business Books, 1994.

Skinner, B. F., ***Ciencia y Conducta Humana, una Psicología Científica.*** Barcelona: Editorial Fontanella, 1971.

Skinner, B. F., ***Más allá de la libertad y la dignidad.*** Barcelona: Ediciones Fontanella, 1972.

Slee Smith, Paul I., ***Relaciones Públicas en la Empresa.*** Bilbao: Ediciones Deusto, 1970.

Smith, J. Harvey, ***Public Relations (teach yourself).*** Londres: Te Hodder & Stoyghton, 1995.

Smith, Ronald D., ***Becoming a Public Relations Writer. A writing process workbook for the profession.*** Nueva York: Herpercollins College Publishers, 1996.

Solano Fleta, Luis, ***Tratado de Relaciones Públicas.*** Madrid: Editorial de la Universidad Complutense, 1988.

Solano Fleta, Luis, ***Fundamentos de las Relaciones Públicas.*** Editorial Síntesis, 1995.

Solano Fleta, Luis, ***Tratado de Relaciones Públicas.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.

Soler, Pere, ***Estrategia de comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

Spence, A. C., ***Management Communication: its process and practice.*** Londres: Macmillan and Co., Ltd., 1969.

Srisang, Koson, ***Perspectives on Political Ethics. Au Ecumenical Enquiry.*** Suiza: World Council of Churches (WCA Publications), Georgetown University Press, 1983.

Stanber, John C. y Rampton, Sheldon, ***Toxic Sludge is good for you. Lies, Damm lies and the Public Relations Industry.*** EE.UU., 1995.

Stanley Moore, George, ***Managing Corporate Public Relations. A practical guide to business survival.*** Inglaterra: Gower Press, 1980.

Stephenson, Howard, ***Handbook of Public Relations. The standard guide to Public Affairs and Communications.*** 2.ª ed., Estados Unidos: McGraw-Hill, Inc., 1971.

Stock Sullivan, Harry, ***La fusión de la Psiquiatría y de las Ciencias Sociales.*** Buenos Aires: Editorial Psique, 1961.

Stone, Norman, ***How to manage Public Relations. Practics guidelines for effective PR Management.*** Inglaterra: McGraw-Hill Book Company (UK), 1991.

Stone, Norman, ***The Management and practice of Public Relations.*** Londres: MacMillan Business, 1995.

Stonier, Tom T., ***The communicative society: A new era in human history.*** Londres: International Public Relations Association Foundation for Public Relations Research & Education, 1985.

Strand, Bobbie J. y Hunt, Susan, ***Prospect Research: A How-to Guide.*** Washington: Council for Advancement and Support of Education, 1986.

Swanson, David L. y otros, ***Comunicación Política.*** Madrid: Editorial Universitas, S.A., 1995.

Tapias, J. y Prat, Ll., ***Las Relaciones con la Banca.*** Barcelona: Universidad de Navarra IESE, 1996.

Tedlow, Richard S., ***Keeping the corporate image: Public Relations and Business 1900/1950, vol. 3.*** Connecticut: Jai Press Inc., 1979.

Teobaldo de Souza Andrade, Cándido, ***Guia Brasileiro de Relaçôes Públicas.*** São Paulo: Associação Brasileira de Relaçôes Públicas, 1984.

Teoría de los Objetos. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1974.

Thayer, Lee, ***Comunicación y sistemas de comunicación. Un exhaustivo estudio sobre la comunicación que llena un vacío de la bibliografía española.*** Barcelona: Ediciones Península, serie Universitaria Historia/Ciencia/Sociedad, 1975.

The Conference Board, ***Business Credibility: the critical factors.*** Nueva York, 1976.

Thompson, William, ***Targeting the message.*** Nueva York: Longman Publishers USA, 1996.

Todoli, José y otros, ***Ética y Publicidad.*** Instituto Nacional de Publicidad, 1976.

Toffler, Alvin, ***El «shock» del futuro.*** Barcelona: Plaza&Janés Editores, 1972.

Topor, Robert S., ***Your personal guide to marketing a nonprofit organization.*** Washington: Council for Advancement and support of education, 1988.

Torres, Fernando, ***Epistemología de la Comunicación.*** Valencia, 1976.

Traverse-Healy, Tim, ***Public Relations and Propaganda values compared (gold paper n.º 6).*** Londres: IPRA, 1988.

Tucker, Kerry y Derelian, Doris, ***Public Relations Writing. A planned approach for creating results.*** New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

Tucker, Kerry, Derelian, Doris y Rouner, Donna, ***Public Relations Writing. An Issue-Driver behaviord approach.*** New Jersey: Prentice Hall, 1997.

Turner, S., ***Guía de Relaciones Públicas.*** Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., 1989.

Tye, Larry, ***The father of Spin.*** Nueva York: Crown Publishers, Inc., 1998.

Ugeux, William, ***Les Relations Publiques.*** Bélgica: Marabout Service, 1973.

Ugeux, Wiliam, ***Las Relaciones Públicas. Una nueva función social.*** Barcelona: I. G. Seix y Barral, 1976.

UNIAPAC. ***Aportación de la industria al desarrollo: criterios de ética empresarial.*** Bruselas, 1980.

Valls, Josep Francesc, ***La jungla comunicativa. Empresa y medios de comunicación en España.*** Barcelona: Ariel Comunicación, 1986.

Valls, Josep Francesc, ***La imagen de marca de los países.*** Madrid: McGraw-Hill, 1992.

Van Bol, Jean Marie, «La prensa gratuita en Europa ¿evolución o decadencia?» Madrid: *Revista Española de la Opinión Pública*, n.º 27, 1972.

Van Bol, Jean Marie, ***Les Relations Publiques de l´église. Maître de Conférences.*** Louvain: Bulletin des Amis de l´Université de Louvain, 1972.

Van Bol, Jean Marie, ***L´Information clé pour un monde responsable.*** París: Éditions du Jour, 1974.

Van Bol, Jean-Marie, ***Les relations publiques. Responsabilité du Management.*** Bruselas: Fernaud Nathan Éditions Lador, 1983.

Van Bol, Jean Marie, ***La communication des entreprises.*** Bruselas: Editions Labor, 1989.

Vardaman, George T. y Halterman, Carroll C., ***Managerial Control through Communication. Systems for Organizational Diagnosis and Design.*** Denver: John Wiley & Sons, Inc., 1968.

Vázquez Montalbán, Manuel, ***Las noticias y la Información de la Biblioteca Salvat.*** Editores S.A., Barcelona 1973.

Vázquez, Francisco, ***Fundamentos de ética informativa.*** Madrid: Ediciones Forja, S.A., 1983.

Verdier, H., ***Las Relaciones Públicas.*** Biblioteca de Marketing, Editor: Francisco Casanovas, 1971.

Verón, Eliseo, ***Lenguaje y Comunicación Social.*** Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1969.

Vilarrubias, Felio A., ***El Protocolo en los actos de la Adminstración, de las Corporaciones y de las Empresas.*** Oviedo: Universidad de Oviedo. Servicio de Publicaciones, 1992.

Vilarrubias, Felio A., ***Tratado de Protocolo del Estado Internacional.*** Oviedo: Ediciones Nobel, 1994.

Villegas, Juan José, ***Relaciones Públicas para profesionales y comerciantes. El difícil arte del trato con el cliente y otras vicisitudes.*** Argentina: Valletta Edicions, 1995.

Voros, Gerald J. y Álvarez, Paul H., ***¿Qué sucede en Relaciones Públicas?*** México: CECSA, 1984.

Vulliez, Christian y Lemattre, Patrick, ***L´entreprise face à son environnement.*** Francia: Dunod Économie, 1971.

Walker, Albert, ***Status and trends of Public Relations Education in U.S. Senior Colleges and Universities.*** Nueva York: Foundation for Public Relations, Research and Education (PRSA), 1975.

Watts, Reginald, ***Reaching the consumer. The elements of product Public Relations.*** Londres: Business Book Ltd., 1970.

Watts, Reginald, ***Public Relations for top management.*** Londres: Croner Publications, Ltd., 1977.

Watzlawick, Paul y otros, ***Teoría de la Comunicación Humana.*** 2.ª ed., Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo, 1973.

Watzlawick, Ph. D., Paul y otros, ***Pragmatics of Human Communication. A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes.*** Nueva York: W. W. Norton & Company, Inc. 1967.

Weaver, Warren y otros. ***Comunicación y Cultura. La Teoría de la Comunicación Humana.*** Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1972.

Weil, Pierre y Tompakau, Roland, ***Notre corps parle. Le language silencieux de la communication non verbale.*** París: Le Courrier du Livre, 1989.

Weiss, Dimitri, ***Communication et presse d´entreprise.*** París: Éditions Sirey, 1971.

White, Jon, ***How to understand and manage. Public Relations. A jargon-free guide to Public Relations Mangement.*** Londres: Century Business, 1991.

White, Jon y Mazur, Laura, ***Strategic Communications Management. Making Public Relations work.*** The Economist Intelligence Unit / Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

White, Sally A., ***Valves and Communication. Selected proceedings of the 11th Public Relations World Congress,*** *Melbourne 26-29 April 1988.* Melbourne: Longman Professional, 1989.

Whiteaker, Stafford, ***Publicidad y Relaciones Públicas.*** México: Editorial Diana, 1990.

Wilcox, Dennis L., Ault, Phillip H. y Agee, Warren K., ***Public Relations. Strategies and Tackig.*** Nueva York: Harper Collins College Publishers, 1995.

Wilcox, Dennis L., Autt, Philips H., Agee, Warren K. y Cameron, Glen T., ***Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas.***

Wilcox, Dennis L. y Nolte, Lawrence W., ***Public Relations writing and media techniques.*** Nueva York: Harper Collins College Publishers, 1995.

Wilmer, Wesley K., ***Advancing the small College.*** Jossey-Bass Inc. Publishers, 1981.

Winner, Paul, ***Gestâo Moderna des Relaçôes Públicas. Manual de Direcçâo eficaz.*** Portugal: Ediçôes Cetop, 1991.

Wood, Robert J. y Gunther, Max, ***Confessions of a PR Man.*** Nueva York: Plume. Nal. Books, 1988.

Wragg, David, ***Public Relations for sales and marketing management.*** Londres: Kogan Page, 1987.

Wragg, David, ***Relaciones Públicas para mercado y ventas.*** Colombia: Legis Fondo Editorial, 1992.

Xifra Heras, Jordi, ***Comunicación Social e Integración Europea.*** Instituto de Ciencias Sociales de la Diputación Provincial de Barcelona, 1968.

Xifra Heras, Jordi, ***Información y Persona Humana.*** Instituto de Ciencias Sociales de la Diputación de Barcelona, colección Ciencias Sociales, 1971.

Xifra, Jordi y Noguero, Antonio, ***Premios Yunque de Plata 1987 (los mejores casos prácticos de Relaciones Públicas seleccionados por la Public Relations Society of America (PRSA).*** Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A. / Escuela Superior en Relaciones Públicas, 1990.

Xifra, Jordi, ***Lobying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998.

Xifra, Jordi, ***Les Relacions Públiques, ciència del diàleg.*** Girona: Universitat de Girona. Servei de Publicacions, 1999.

Xifra, Jordi, ***Teories i models de les Relaciones Públiques.*** Barcelona/Valencia: Edicions 3 i 4, 2000.

Sobre el autor

José Daniel Barquero es Dr. Honoris Causa por la Universidad Nacional de Economía de Moscú y profesor honorífico de varias universidades del mundo que imparten los estudios de Relaciones Públicas.

Diplomado en Ciencias Empresariales, Graduado Superior en Relaciones Públicas, por la Universidad de Barcelona, Experto Universitario en Relaciones Públicas, por la Universidad Complutense de Madrid. Está colegiado en el Ilustre Colegio de Relaciones Públicas de Barcelona como miembro fundador.

Trabajó en Estados Unidos con el profesor Dr. Bernays, pionero mundial de la profesión de Relaciones Públicas y asesor en esta materia de varios presidentes de Estados Unidos, y para las más importantes organizaciones norteamericanas.

Posteriormente colaboró y trabajó para importantes organismos británicos con el profesor Sam Black, pionero de las Relaciones Públicas y Marketing en Europa.

En la actualidad, el Dr. Barquero es Presidente de ESERP, Escuela Superior de Negocios en España (Madrid, Barcelona y Palma), y Chile, así como Director General de los programas de Licenciados de las Universidades Estatales de Queen's y Staffordshire en el Reino Unido. Además, es Director de la Galería de Arte Sala Oganes de Barcelona y asesor en Relaciones Públicas de varias compañías internacionales, líderes en sus respectivos sectores.

Fué galardonado por el «Harvard Business Club» de Barcelona con su máxima distinción como Miembro de Honor, y por el International Institute of Public Relations, Management and Busines (INIPR) con el «Gold Award»; por el Fórum de Relaciones Públicas de la Universidad Complutense de Madrid, como miembro invitado.

Es autor y co-autor de varios libros publicados tanto en España como en el extranjero: *Relaciones Públicas, Banca y Finanzas: Aspectos Diferenciales del Profesor Dr. Edward L. Bernays no suficientemente introducidos en las Relaciones Públicas de España* (1988-89); *Relaciones Públicas* (1990); *Relaciones Públicas Financieras y Mercado de Valores* (1992); *Relaciones Públicas Financieras* (1994); *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (1994); *Casos Prácticos de Relaciones Públicas, los mejores expertos en acción* (1995); *Libro de Oro de las Relaciones Públicas* (1996); *A Commitment to Excellence in Public Relations*, publicado en el Reino Unido (1995); *Relaciones Públicas Institucionales y Empresariales*, publicado por la Federación Rusa (1997); co-director de la colección *Clásicos de Relaciones Públicas*, dirigida junto al profesor Xifra (1999); *Manual de Banca y Finanzas* (2000); *Lo que se aprende de los mejores MBA* (2000).

El presente libro pasa a ser el cuarto publicado por el autor en Mc Graw-Hill; Comunicación y Relaciones Públicas (2002), Marketing de Clientes (2003) y El libro azul del Protocolo y las Relaciones Públicas (2004).







COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing

Las Relaciones Públicas, como ciencia social, debe sufrir revisiones y transformaciones, y adaptarse a las circunstancias actuales. La opinión pública parece siempre la misma pero no lo es, cambia el lenguaje, los valores, las actitudes.

Este libro, revisión y actualización del publicado en el 2002, *Comunicación y Relaciones Públicas,* explica por qué son indispensables las Relaciones Públicas para el éxito y desarrollo de la empresa global.

Estudiaremos cuáles son las funciones de un director de Relaciones Públicas y a través de éste, los importantes costes que ahorra a la empresa; damos a conocer la forma de descubrir oportunidades para obtener credibilidad y confianza de su organización ante sus diferentes públicos; enseñamos a seleccionar y evaluar las oportunidades en estrategias de Relaciones Públicas, también damos a conocer un método científico para realizar una investigación en Relaciones Públicas y cómo obtener la cooperación y evitar conflictos dentro de la empresa. Este libro ofrece una serie de capítulos perfectamente enlazados, poniendo al alcance del lector todo lo que un especialista en Relaciones Públicas debería conocer.

The McGraw·Hill Companies

http://www.mcgraw-hill.es